

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E O MODELO SERVQUAL: ESTUDO DE CASO  
EM TRÊS *STARTUPS* DE JUIZ DE FORA**

IAN WEISS DE SOUZA

JUIZ DE FORA

2017

IAN WEISS DE SOUZA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E O MODELO SERVQUAL: ESTUDO DE CASO EM  
TRÊS *STARTUPS* DE JUIZ DE FORA

Monografia apresentada pelo acadêmico Ian Weiss de Souza ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2017

## RESUMO

Este estudo apresenta como principal objetivo compreender melhor sobre como as *startups* da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, gerenciam seu marketing, abordando especificamente o composto de marketing atualizado e marketing de serviços. Para isso, foi realizado o estudo de caso de três organizações que se enquadram no modelo de *startup* na cidade, cada uma com um grau de maturidade específico e com produtos diferentes, apesar de as três apresentarem modelos de negócios *business to business*. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro semiestruturado de pesquisa com os gestores de três *startups* da cidade, abordando pontos relacionados ao mix de marketing tradicional, considerando os “novos 4P’s”, bem como características internas da organização e de sua gestão. Em posse dos resultados da entrevista, os mesmos foram categorizados por pontos chave, entre eles: gestão do marketing, gestão dos 4P’s da moderna administração de marketing e o gerenciamento das lacunas da qualidade percebida dos serviços (QPS), decorrendo análises específicas de cada empresa em cada categoria. O resultado final apresenta os principais pontos observados quanto a gestão de marketing nas organizações entrevistadas, bem como as lacunas identificadas que apresentam riscos para a qualidade percebida do serviço.

Palavras-chave: *Startup*, mix de marketing, qualidade percebida dos serviços (QPS), marketing de serviços.

## ABSTRACT

This study has as main objective to better understand how the startups of the city of Juiz de Fora, Minas Gerais, manage their marketing, specifically addressing the compound marketing and marketing services. For this, the case study of three organizations that fit into the startup model in the city, each one with a specific degree of maturity and with different products, although the three present business to business business models. Data collection was carried out through a semi-structured research script with the managers of three city startups, addressing points related to the traditional marketing mix, considering the "new 4P's" as well as internal characteristics of the organization and its management. The results of the interview were categorized by key points, among them: marketing management, management of the 4P's of modern marketing management, and management of the perceived quality of service (QPS) gaps, resulting in specific analyzes of each company in each category. The final result presents the main points observed regarding the marketing management in the organizations interviewed, as well as the identified gaps that present risks to the perceived quality of the service.

Keywords: Startup, marketing mix, perceived service quality (PSQ), services marketing.

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Evolução do Marketing.....	13
Quadro 2 – Os 4P's da moderna administração de Marketing.....	15
Quadro 3 – Determinantes da qualidade do serviço.....	17
Quadro 4 – Mix de Marketing da empresa Moblife.....	29
Figura 1 – Modelo de lacunas .....	19
Figura 2 – Palavras citadas mais vezes pelos entrevistados.....	32
Figura 3 – Palavras citadas mais vezes pelo entrevistado.....	38
Figura 4 – Palavras citadas mais vezes pelo entrevistado .....	43
Figura 5 – Representação gráfica dos “Novos 4P's” observados nas empresas .....	46

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. As <i>startups</i> no Brasil.....	9
2.2. A abordagem evolutiva do marketing e o composto de marketing estendido .....	12
2.3. Marketing de serviços .....	16
2.3.1. Lacuna da percepção da administração.....	19
2.3.2. Lacuna da especificação de qualidade .....	20
2.3.3. Lacuna da entrega de serviço .....	21
2.3.4. Lacuna de comunicação de mercado .....	22
2.3.5. Lacuna de qualidade percebida de serviço.....	22
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
3.1. Natureza da pesquisa.....	24
3.2. Abordagem.....	24
3.3. Classificação quanto aos meios e fins.....	24
3.4. Problema de pesquisa.....	25
3.5. Objetivo geral.....	25
3.6. Objetivos específicos .....	25
3.7. Universo e amostra.....	25
3.8. Levantamento e tratamento dos dados .....	25
3.9. Limitações do método .....	26
<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>27</b>
4.1 Empresa Moblife.....	27
4.1.1. Gestão do marketing na Moblife.....	28
4.1.2. Gestão dos 4P's da moderna administração de marketing na Moblife .....	30
4.1.3. Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço na Moblife.....	31
4.1.4. Percepções gerais da Moblife .....	32
4.2 Empresa Up! Tecnologia.....	33
4.2.1. Gestão do marketing na Up! Tecnologia .....	34
4.2.2. Gestão dos 4P's da moderna administração de marketing na Up! Tecnologia.....	36
4.2.3. Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço na Up! Tecnologia .....	36
4.2.4. Percepções gerais da Up! Tecnologia .....	38
4.3 Empresa MercadoLead.....	39
4.3.1. Gestão do marketing no MercadoLead .....	39
4.3.2. Gestão dos 4P's da moderna administração de marketing no MercadoLead .....	41
4.3.3. Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço no MercadoLead.....	42

4.3.4. Percepções gerais do MercadoLead.....	43
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA E TERMO DE CONSECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e econômica proporcionada sobretudo com o avanço das tecnologias de comunicação, com destaque para a internet, vem moldando as organizações a sociedade ao longo dos últimos anos. A própria evolução do Marketing, indo desde estratégias centradas no produto, passando pelo consumidor e agora guiada por valores, é resultante dentre as mudanças ocorridas na relação entre as pessoas e as organizações (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Com isso, elas se torna necessário compreender melhor os diferentes tipos de comunicação que há entre consumidor, *stakeholders* e a própria organização, no sentido de acompanhar as necessidades do mercado e manter relacionamentos duradouros.

A maneira de lidar com o seu produto na busca cada vez maior da criação de valor por parte das organizações para com os consumidores é um dos objetivos centrais do gestor que almeja a manutenção e o crescimento dos negócios em mercados competitivos. Para atingir esses objetivos, as organizações estão na busca por métodos de gestão cada vez mais eficientes e eficazes, estratégias de marketing cada vez mais precisas, e até mesmo uma estruturação interna sólida. Observa-se um processo de comoditização dos bens ofertados, onde falta autenticidade por parte das organizações nos lançamentos de produtos. O consumidor espera por inovações que atenda de fato às suas demandas explícitas e implícitas, e não procuram mais por produtos iguais ou tradicionais que não tragam valor agregado.

Um contexto em que oportunidades para inovações disruptivas se faz presente em todos os setores da economia, surgem as *startups*, inflamadas pelo *boom* da internet e em seu cerne buscando o novo e a modificação do *status quo* (DULLIUS; SCHAEFFER, 2016). No Brasil não poderia ser diferente. Nos anos 2000 foi quando o termo *startup* foi utilizado pela primeira vez, junto com a criação das diversas empresas conhecidas como “.com”.

Dada a oportunidade de crise econômica do Brasil e o elevado ritmo de crescimento das *startups* nos últimos anos, o presente trabalho tem por objetivo estudar as estratégias de marketing e aplicação do modelo SERVQUAL em três startups da cidade de Juiz de Fora, procurando apreender as percepções, interesses e ações desenvolvidas na visão dos empreendedores.

Além desta introdução o trabalho segue com o referencial teórico a respeito das *startups* e do marketing. Após tem-se a metodologia e os dados empíricos analisados, e por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do referencial teórico a seguir serão apresentadas as bases teóricas para a fundamentação do estudo que segue, dividido entre as categorias relevantes para o caso.

### 2.1 As Startups no Brasil

As *startups* brasileiras vêm se destacando nos últimos anos no cenário mundial do empreendedorismo. Apesar de o país estar em crise e sua economia em recessão, muitas das novas organizações apresentaram crescimento acima do mercado no ano de 2015, e estão impulsionadas no ano de 2016, principalmente devido a diminuição de investimentos e corte de custos das organizações “tradicionais”.

De acordo com Calmanovici (2011, p. 4):

“Para que não seja apenas um mero modismo, o esforço em inovação deve estabelecer ou consolidar uma cultura inovadora genuína no país incentivando o esforço em P&D nas empresas, locus privilegiado da inovação. E, para isso, é necessário contar com a mobilização de diversos setores da sociedade”.

A procura por soluções que efetivamente resolvam os problemas dos consumidores com preços mais baixos, alta qualidade do produto aliado a um atendimento superior, fazem esses novos negócios cada vez mais populares entre os mais diversos consumidores. Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2015), atualmente existem mais de 4.100 startups no Brasil, representando um crescimento de mais de 30,4% desse número somente no ano de 2015, movimentando mais de R\$ 2 bilhões de reais ao ano. ABSTARTUPS (2015)

A Associação Brasileira de Startups (2014) e Blank (2013), citados por Dullius e Schaeffer (2016) enfatizam que:

“Startups são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva. Entre as principais características de tais negócios estão o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento, os quais atuam em um ambiente de extrema incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável”

De acordo com Pinho, presidente da ABStartups (2015), “A crise abre espaço para disrupção, por isso esperamos um crescimento ainda maior no número de startups brasileiras em 2016”. Além do crescimento em número absoluto, as startups brasileiras vêm conseguindo cada vez mais investidores anjos e fundos de *Venture Capital*. Ainda de um trecho da

reportagem, segundo Monteiro, da Brazil Innovators (2016), “Por conta da alta do dólar, ficou mais barato investir em startups no Brasil”.

Muitos procuram entender a “fórmula do sucesso” do Vale do Silício, em São Francisco, nos Estados Unidos. Polo mundial e referência em empreendedorismo, inovação e tecnologia, existem diversas pesquisas focadas em decifrar o sucesso do local, mas a verdade é que ainda não se tem uma receita. Segundo Jaruzelski (2013), pesquisador da Scientific American, uma startup encontra fatores de sucesso muito encorajadores no local: “uma grande quantidade de trabalhadores altamente qualificados, acesso a capital de risco e uma cultura altamente empreendedora, que assume riscos” (JARUZELSKI, 2013, <http://www2.uol.com.br/sciam>).

Contextualizando com o Brasil, há microrregiões que vêm apresentando tais características, atribuído sobretudo devido às novas percepções e pensamentos da geração Y e Z<sup>1</sup>. Estas, além de uma qualificação cada vez maior e acesso a informações, vão de encontro a uma cultura brasileira avessa ao risco e à inovação. O São Pedro Valley, considerado como o Vale do Silício brasileiro, é uma grande comunidade de empreendedorismo, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, que rapidamente se tornou referência nacional e mundial em startups de sucesso, contando atualmente com mais de 200 empresas de diversos setores.

Não se pode deixar de lado, é claro, a cidade de São Paulo, sede do sexto centro para startups da Google no mundo, e único no Brasil. O programa, da *Google for Entrepreneurs*, tem como objetivo o fomento e auxílio a empreendedores e startups, e está com um foco atual em países emergentes. O estado de São Paulo já conta com mais de mil startups registradas, liderando o mercado, com cerca de 21% do total no Brasil, seguido por Minas Gerais, com 9% e Rio de Janeiro, com 8% (ABStartups, 2015, <http://www.baguete.com.br>). Além disso, a pesquisa do *Global Startup Ecosystem Ranking* de 2015 concluiu que a cidade de São Paulo é a 12<sup>a</sup> melhor cidade do mundo para startups e a melhor da América Latina.

Corroborando com a fala anterior de Jaruzelski (2016), a reportagem do site Baguete traz a fala do gerente executivo da ABStartups, Guilherme Junqueira, “São Paulo agrega os principais fatores para o desenvolvimento de um ecossistema de startups, o que inclui alcance de mercado, concentração de capital e investidores, enorme mercado B2B e B2C, promoção de eventos semanais e excelentes talentos formados em universidades da região” (SITE BAGUETE, em entrevista, 2016).

---

<sup>1</sup> Geração Y: pessoas de 20 a 29 anos. Geração Z: pessoas de 12 a 19 anos. Fonte: Gerações Y e Z: Juventude Digital – Ibope. Disponível em: [http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20\\_y\\_e\\_z\\_divulgacao.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf)

Um dos grandes cases de sucesso brasileiros, a *fintech* NuBank, startup fundada em julho de 2013, já está em sua quarta rodada de investimentos, sendo que nesta última recebeu um aporte de mais de R\$ 200 milhões, de um fundo de investimentos do Vale do Silício, chamado de *Founders Fund*, que já investiu em outras *startups* bilionárias, como Airbnb, Facebook, SpaceX e Spotify. O serviço do NuBank é um cartão de crédito pessoal, com diferencial de ser sem anuidade, sem taxas, sendo controlado exclusivamente por meio do smartphone e pelo computador, com um atendimento excepcional 24h por dia. Ela já conta com 1,6 milhões de clientes na fila de espera, mostrando o potencial de startups em mercados já saturados, marcados por ineficiência e mal atendimento aos clientes, como o setor bancário brasileiro. A própria fala de Lewis (2016), sócio do *Founders Fund*, traz um pouco dessa realidade: “O crescimento acelerado do produto do Nubank indica que eles estão bem posicionados para se transformarem em uma empresa que trará melhorias importantes ao sistema bancário do quinto maior país no mundo” (Revista Exame, 2016).

Os principais benefícios obtidos com a expansão e desenvolvimento de startups são as mudanças que elas geram no mercado. As próprias *startups fintech* (que são aquelas que criam inovações em serviços financeiros por meio de tecnologia), por exemplo, estão “criando uma nova forma de o usuário de serviços financeiros se relacionar com as marcas” (HORN, 2015), e junto com isso a nova maneira com que os bancos passam a ter de se relacionar com seus clientes para não perderem receita. Sendo o segmento bancário já consolidado, porém sem inovação em processos, a inserção de startups gera benefícios para os consumidores e alterações na dinâmica do mercado. Outro exemplo seria no setor dos transportes, e o principal vetor seria o da Uber, e toda as transformações sociais e econômicas que ela está gerando ao redor de todo o mundo.

Na contramão das organizações tradicionais brasileiras nesse momento de crise, as startups estão em um momento de expansão; e como foi citado por Waengertner (2016), presidente da aceleradora Aceleratech, na reportagem do Jornal Estadão (2016), isso se deve justamente pelo fato de as startups, em suas etapas iniciais de criação, validarem sua demanda junto ao mercado, como é corroborado por Arruda *et al.* (2014) quando trata da aceitação do produto pelo mercado; além de adotarem preços mais competitivos para aumentar e consolidar uma base de clientes, o lucro é uma preocupação secundária nessa fase inicial.

Apesar de existir um número considerável de startups brasileiras de sucesso e de abrangência nacional e mesmo global, a entrevista com Amiri (2016), diretor global de desenvolvimento de negócios da GVSLabs, para a revista eletrônica Inovação da UNICAMP, deixa claro que ainda existe muito o que avançar nas *startups* nacionais, principalmente no

momento de se escalar o produto - fazer com que as vendas e receitas aumentem sem aumentar na mesma proporção os custos. Para ele, isso ocorre devido a uma falta de investimento, que faz com que as empresas dependam do crescimento orgânico, que é mais lento quando comparado a outras *startups* com capital de risco aplicado. “Essa é a maior necessidade de um empreendedor brasileiro, assim como programas de aceleração e suporte” (Revista Inovação, 2016).

Existem claramente pontos em que os investidores procuram no momento de tomada de decisão sobre qual startup investir. Para Bobby (2016), os investidores procuram “por negócios que tenham como base quatro aspectos principais: pessoa, produto, produção e potencial”, sendo que, para ele, pessoas é o que mais se destaca. (Revista Inovação, 2016).

Se tratando especificamente da cidade de Juiz de Fora, existem atualmente cerca de 56 *startups* na cidade, de acordo com o Zero40 Ecosistema Empreendedor de Juiz de Fora (2017).

## **2.2 A abordagem evolutiva do marketing e o composto de marketing estendido**

Quando se trata de marketing, é fundamental que se compreenda sua constante evolução, acompanhando as principais mudanças na sociedade, tecnologia e economia. Uma das análises acerca dessas evoluções, mostrada por Kotler (2010), é a evolução dos estágios do marketing, desde o chamado 1.0 até o 3.0.

O primeiro, marcado por um contexto de Revolução Industrial e a necessidade e foco das organizações em realizar vendas em massa, era dedicado ao produto e sua venda, marketing transacional. O marketing 2.0 já representa uma evolução, as organizações passam a se preocupar em satisfazer e reter os seus consumidores (“*Customer is king*”), marcado principalmente pelo início das tecnologias de informação e a percepção do consumidor como inteligente e tomador de decisões racionais. Com a evolução, surge a percepção do Marketing 3.0, centrado em valores e na busca por um mundo melhor, aproveitando a nova tecnologia, abordando o ser humano plenamente. As características de cada estágio podem ser observadas no quadro 1 abaixo, extraído de Kotler *et al.* (2010):

Quadro 1: Evolução do Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

Uma análise simplista pode deixar passar despercebida as principais forças presentes na sociedade e suas relações que acabaram por moldar os negócios e chegar até o destacado Marketing 3.0. Kotler *et al.* (2010), destacam três forças principais, a chamada Era da Participação, Era do Paradoxo da Globalização e a Era da Sociedade Criativa.

A primeira, Era da Participação, é marcada pelo surgimento de novas tecnologias, citada pelo autor como a *new wave technology*, que é aquela tecnologia com baixo custo, elevada acessibilidade e *open source*, destaque para a popularização dos computadores pessoais e smartphones. A principal mudança gerada por essas tecnologias é a sua capacidade de permitir que cada indivíduo se expresse e colabore uns com os outros, como exemplos populares temos os sites de *social media*, que hoje dominam nosso dia-a-dia na internet e são um dos grandes responsáveis pela mudança e o surgimento de novos modelos de negócios bem como a alteração na relação entre os indivíduos e as organizações.

Paralelamente, a chamada Era do Paradoxo da Globalização se refere aos diversos paradoxos resultantes dos efeitos da globalização e como as organizações precisam saber lidar com eles. É sabido que um dos principais propulsores do fenômeno da globalização é a tecnologia da informação, a qual permite a troca dos mais diversos ativos entre pessoas, governos, organizações, compondo a chamada cadeia de valor global e uma economia mundial interligada. Por um lado, existe a ascensão de uma cultura global, pelo outro existe uma tendência de fortalecimento das culturas locais, as pessoas estão mais conscientes acerca de um

contexto global e as organizações devem estar atentas a como lidar com cada uma delas, se aproximando às preocupações e necessidades desses cidadãos globais, individualmente.

Outra força que leva até o Marketing 3.0 é a Era da Sociedade Criativa, mostrando o papel da criatividade e a ação que pessoas criativas têm exercido na mudança de paradigmas e a influência que seus pensamentos, atitudes, estilo de vida têm exercido nas outras pessoas e nos seus desejos. Como consequência, o desejo dos consumidores perante as organizações passa ir além de somente uma satisfação das necessidades, mas também a “procura por experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual” (KOTLER *et al.*, 2010).

Ao analisar a abordagem das *startups* pelos diversos autores destacados anteriormente, é claro a sua aproximação e semelhanças com as eras destacadas por Kotler *et al.* (2010), sendo esse modelo de negócios fruto e consequência evolutiva dos mesmos.

Complementando o que foi mostrado anteriormente, ainda dentro dos estudos em marketing, os autores muitas vezes procuravam uma melhor caracterização para o papel da área perante o mercado, a sociedade e as organizações. Nesse contexto, McCarthy (1975) apresenta pela primeira vez o processo de marketing na interação entre o meio ambiente interno e externo, que na visão do autor se daria através dos chamados 4Ps do Mix de Marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção). Estes podem ser compreendidos como pilares em que organizações trabalham holisticamente seu marketing definindo para cada uma dessas ferramentas, estratégias específicas visando atingir os objetivos organizacionais. Como exemplificação, dentro de Produto temos quesitos como design, embalagem, tamanho, variedade, qualidade, características, marca, dentre muitos outros; Em Preço, podem ser citados o valor cobrado pelo produto em si, condições de pagamento, descontos e bonificações; Para Praça entrariam quesitos como canal de vendas, logística, estoque; e por fim, em Promoção seriam características relacionadas a propaganda, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e ações de marketing direto.

No momento em que as primeiras abordagens de marketing eram formuladas, o Mix de Marketing atendia aos anseios e às necessidades das organizações, das pessoas e do mercado. Com o passar do tempo e a constante evolução e aumento da complexidade das partes envolvidas no processo de marketing, como mostrado anteriormente, os 4Ps originais passam a não atender a demanda do marketing holístico na atualidade. Para isso, foi utilizada uma das novas abordagens referentes ao Mix de Marketing, que é a dos “4P’s da moderna Administração de Marketing” (KOTLER; KELLER, 2012), que além dos 4Ps abordados anteriormente, acrescenta novos aspectos visando se tornar mais representativo e atual. Os novos P’s

introduzidos pelo autor são Pessoas, Processos, Programas e Performance, e apresentam suas características dispostas no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Os 4P's da moderna administração de Marketing

Pessoas	Introduz uma abordagem até então pouco utilizada pelo marketing, a do Marketing Interno e coloca os colaboradores como peças fundamentais para o sucesso das estratégias de marketing da organização. Além disso, aproxima-se do marketing 3.0 (KOTLER <i>et. al</i> , 2010), trazendo em foco os consumidores como pessoas e não somente como compradores, abordando sua vida, anseios, e a organização como parte desse processo.
Processos	Como o próprio termo se refere, envolve a criatividade, estrutura, planejamento e disciplina de toda a administração de marketing. Deve ser pensado, desenhado e implementado os processos corretos, de maneira eficiente, que orientem todas as atividades de uma organização, visando “se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos” (KOTLER; KELLER, 2012).
Programas	Este “P” pode ser considerado como o mais completo, por englobar os antigos 4P's bem como todas atividades que são direcionadas aos consumidores das organizações, visando sempre no final cumprir os objetivos de marketing da empresa.
Performance	Algo que pouco era tocado anteriormente pelos antigos P's, se refere diretamente ao desempenho gerado pelas ações e como mensurá-los, por meio de indicadores, não restritos a somente o marketing, mas também outros departamentos e indicadores externos a organização (Ex.: responsabilidade social, <i>stakeholders</i> , etc.)

Fonte: KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Os novos 4P's abordados anteriormente serão objeto de estudo dentro da abordagem das estratégias de marketing nas *startups* de Juiz de Fora.

## 2.3 Marketing de Serviços

Grande parcela das Startups brasileiras e mundiais se não são de serviços “puramente” apresentam qualidade e personalização desse segmento como seu principal diferencial frente as organizações tradicionais. Um estudo realizado pelo Sebrae SP (2015) aponta que as Startups de serviços são as que mais atraem investimentos, cerca de 97% dos investidores apostam nesse setor específico para compor seus investimentos (SEBRAE SP, 2015, <http://www.papodeespecialistas.sebrae.com.br>), o que acaba gerando um fomento e maior atratividade para esse modelo.

Além disso, grande número de países desenvolvidos e em desenvolvimento apresentam em sua economia a grande participação do setor de serviços, ultrapassando a agricultura e até mesmo a indústria. Em 2015, o setor de serviços era responsável por 67% do total do PIB Brasileiro, podendo assim afirmar que o Brasil é um país tipicamente de serviços e tendo o setor um importante papel na competitividade econômica. (COBRA, 2015).

Definir um serviço com precisão é uma tarefa complexa, ainda mais quando se analisa a evolução e a mudança nos modelos de negócios das organizações ao longo do tempo. Segundo Grönroos (2009), existem três características básicas que identificam um serviço: primeiramente serviços são marcados por processos, ou seja, uma série de atividades em que os mais diversos recursos da organização (bens, informações, sistemas, infraestrutura) serão utilizados em relações com os clientes; são minimamente produzidos e consumidos simultaneamente (até certo ponto); e o cliente tem um papel de coprodutor no processo de produção (até certo ponto).

Um ponto fundamental citado pelo autor, componente do gerenciamento de serviços e um dos cerne das *startups*, é a abordagem de estilo de vida por parte das organizações para com seus clientes, ou seja, “decidem cuidar de suas necessidades variáveis de apoio ao longo do tempo, em vez de apenas vender-lhes produtos ou serviços em determinado momento” (GRÖNROOS, 2009).

Qualificar os serviços oferecidos pelas organizações a seus consumidores, em um negócio B2B ou B2C, passa por algumas determinantes que impactam diretamente a qualidade prestada. De acordo com Cobra (2015), podemos considerar que as determinantes da qualidade do serviço são tangibilidade, confiança, responsabilidade, garantia e empatia, dissecadas no quadro 3:

Quadro 3: Determinantes da qualidade do serviço

Tangibilidade	Pode ser considerada como uma das representações de um serviço na maneira física, uma evidência, algo que seja tangível ao seu consumidor, pode ser considerado como a junção de um produto com o serviço. Por exemplo: cartões dos serviços de banco.
Confiança	Está ligada a relação existente entre o usuário para com um serviço, confiança em seu desempenho e no atendimento de suas necessidades. Muitas vezes acaba por gerar uma dependência do usuário com a organização, o que faz dessa uma das principais determinantes.
Responsabilidade	Refere a responsabilidade individual e comprometimento que todos na organização, não importando posição hierárquica, devem assumir para garantir um bom atendimento e bom desempenho dos serviços prestados.
Garantia	Comprometimento com o correto desempenho do que é proposto pela organização, como por exemplo garantir reparos gratuitos, substituição de produtos defeituosos, ressarcimento da compra, etc.
Empatia	Se colocar no lugar do cliente, procurar compreender como é a visão dele do serviço, da organização, indo muito além de mensurar somente sua satisfação.

Fonte: COBRA, M. Administração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

Na mente do gestor, principalmente aqueles que não possuem conhecimento técnico na área de marketing, pode não ficar explícito cada uma das componentes determinantes da qualidade do serviço mostradas anteriormente, porém o mesmo, na sua função, procura compreender o quão boa deve ser a qualidade de seu serviço, e para isso temos que “a resposta depende da estratégia da empresa e das expectativas dos clientes aos quais os serviços são destinados” (GRÖNROOS, 2009).

Nesse momento, é fundamental abordar a qualidade percebida dos serviços, QPS, que nada mais é que como os consumidores das organizações percebem e interpretam a qualidade de um produto/serviço mediante sua proposta original e a de seus concorrentes (LOURO, 2000). Não se deve confundir a qualidade percebida com valor percebido, o último está principalmente relacionado a análise de custo x benefício, não tendo essa característica o conceito de qualidade

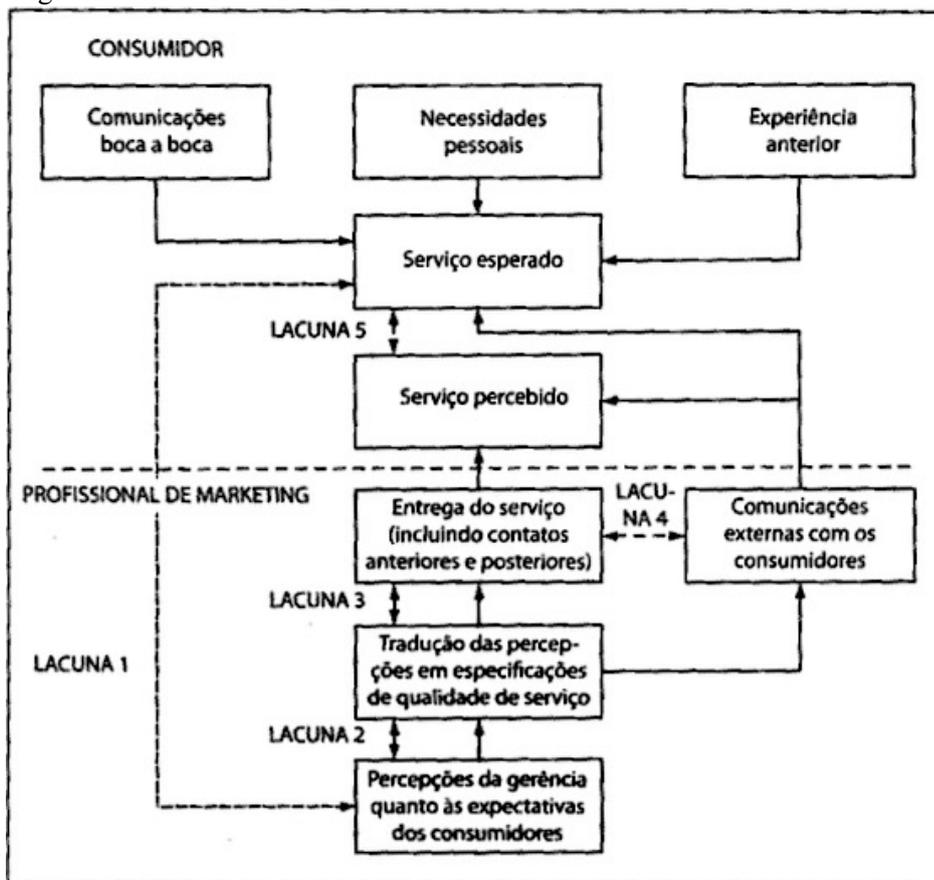
percebida (DOMINGUEZ, 2000). Para a QPS, a relação está entre as expectativas (qualidade esperada) x percepção do serviço (qualidade experimentada) (LOPES, et al., 2009).

Parasuramam, Berry e Zeithaml (1985) procuraram desenvolver um modelo processual da qualidade percebida dos serviços, relacionando nesse sentido o consumidor e o profissional de marketing. Esse processo se inicia no consumidor, que apresenta uma expectativa, chamada pelo autor de “serviço esperado”, influenciado diretamente pelas suas experiências e necessidades pessoais bem como pelas influências diretas e indiretas do mercado.

A maneira com a qual esse cliente irá receber o serviço proposto pela empresa depende majoritariamente das decisões de negócio bem como todo o funcionamento interno da empresa que está fornecendo, o autor chama esse processo de “as percepções da gerência quanto às expectativas do cliente”, orientando assim as especificações do serviço.

O resumo anterior é uma maneira simplificada de descrever o esquema inicial da escala desenvolvida por Parasuramam, Berry e Zeithaml (1985), conhecida como SERVQUAL (*Service Quality Gap Analysis*), um modelo de análise de lacunas para a qualidade de serviço, que relaciona as expectativas com a percepção do serviço recebido. A escala em si é composta por 22 pares de itens, podendo esses serem agrupados nas chamadas dimensões da qualidade que são praticamente as determinantes da qualidade do serviço citadas por Cobra (2009) anteriormente, relacionando sempre o desempenho esperado com o percebido de cada item. A ferramenta deve ser aplicada com o consumidor final, para então gerar as análises cabíveis e apoiar a tomada de decisão nas organizações. No atual estudo, focaremos na utilização da representação do modelo de lacunas demonstrado no esquema da figura 1 a seguir para realizar as análises de caso de cada *startup*, procurando avaliar como os respectivos gestores lidam com essa questão dentre as organizações estudadas.

Figura 1 – Modelo de lacunas



Fonte: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. “SERVQUAL: a multi-term scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, 1988; 64(1), p.36.

O principal objetivo na exposição do modelo é o fato de que o mesmo apresenta estágios onde os responsáveis da organização têm a oportunidade de realizar o planejamento bem como uma análise crítica da qualidade de seu serviço. Na figura 1, percebemos que a mesma apresenta cinco lacunas, que nada mais são que discrepâncias entre cada elemento mostrado anteriormente. Essas lacunas são chamadas pelo autor de *quality gaps*, as mesmas terão participação nas análises realizadas nas entrevistas com os gestores.

### 2.3.1 Lacuna da percepção da administração

Esta lacuna, representada no esquema como a Lacuna 1, se refere a um dos principais equívocos dos gestores das organizações, corroborado por Arruda (2014), que é o fato de que muitas vezes os mesmos percebem as expectativas dos clientes relacionadas à qualidade de forma equivocada, segundo Grönroos (2009), causado principalmente por:

- Outputs de pesquisas de mercado e análises de demanda não correspondentes com a realidade da organização;
- Interpretação errada sobre as expectativas;
- Falta de análise mercadológica de demanda;
- Pouca circulação da informação “de baixo para cima” na estrutura hierárquica da empresa, ou até mesmo a não circulação dela, causado muitas vezes por uma organização muito verticalizada, superiores resistentes, evitando que a informação de quem tem contato direto com o cliente chegue da maneira correta aos tomadores de decisão.

Para essa primeira lacuna, a solução muitas vezes pode estar relacionada com a melhor busca por informações, mudanças na estrutura interna para facilitar o fluxo de informação, investimentos em pesquisas de mercado e análises da concorrência.

### **2.3.2 Lacuna da especificação de qualidade**

Referente a Lacuna 2 mostrada no esquema, a lacuna da especificação da qualidade se refere a discrepância entre as especificações de qualidade de um serviço em relação as especificações percebidas pela gerência. Como principais causas, Grönroos (2009) cita:

- Problemas na realização do planejamento interno, ou até mesmo processos de planejamento insuficientes/errados;
- Problemas no gerenciamento dos processos de planejamento;
- Objetivos organizacionais não especificados ou não claros para os colaboradores;
- Alta administração distante ou pouco comprometida em apoiar o planejamento da qualidade de serviço.

Algo que é necessário deixar claro é o efeito de uma lacuna perante as outras, por exemplo, caso a falta de informação relevante da primeira lacuna seja muito grande, inevitavelmente a segunda lacuna será negativamente afetada. Porém, em alguns casos, mesmo com a informação mercadológica e interna precisa e suficiente, o planejamento das “especificações de qualidade” pode fugir completamente daquilo que é esperado pelas partes

interessadas. A falta de comprometimento de toda uma organização para com a qualidade do serviço muitas vezes é consequência de uma alta gerência que não considera o fator como prioridade, ou até mesmo problemas processuais internos, excluindo partes do processo de decisão e especificação dos serviços. Grönroos (2009) e Arruda (2014) vão ao encontro quando dizem que a QPS é um fator de sucesso primordial hoje em dia, devendo ser tratado como estratégico por todas as organizações.

### **2.3.3 Lacuna da entrega de serviço**

Representada pela Lacuna 3, a mesma representa o não cumprimento das especificações de qualidade, tanto no processo de produção quando na entrega do serviço, pela organização. Como principais causas, segundo Grönroos (2009), temos:

- Complexidade das especificações;
- Rigidez das especificações;
- Funcionários deixam de cumprir por discordar do que é imposto;
- Não alinhamento da cultura organizacional com as especificações;
- Má gestão dos processos ligados ao serviço;
- Falhas ou inexistência do Marketing Interno;
- Ferramental disponível não acompanha as especificações;

Considerada como uma das lacunas mais complexas, devido às diversas causas que podem acarretar em diversos problemas. Grönroos (2009) diz que os motivos que ocasionam essa lacuna podem ser separados em categorias distintas, a primeira chamada de “gerenciamento e supervisão”, a segunda “percepção do funcionário em relação às especificações e normas/necessidades e desejos de clientes” e por fim “falta de suporte tecnológico/operacional”.

Apesar de serem classificadas separadamente pelo autor, como foi observado em outras lacunas apresentadas anteriormente e até mesmo em Alves *et. al* (2015), um problema em determinada categoria pode acarretar dificuldades em diversas outras. Em suma, muitas vezes a visão da alta gerência, a estrutura organizacional, as tecnologias empregadas (envolvendo processos, maquinário, *softwares*, projetos, etc.), podem não estar plenamente alinhadas com os outros colaboradores, ou seja, um elemento pode estar impedindo ou bloqueando o

funcionamento adequado do outro. A solução pode passar desde mudanças no tratamento dos superiores para com seus subordinados, mudanças na cultura da empresa, implementação do marketing interno, até alterações nas ferramentas para que passem a fornecer um suporte maior no cumprimento das especificações de qualidade.

### **2.3.4 Lacuna de comunicação de mercado**

Destacada na imagem como Lacuna 4, muitas vezes podendo ser a mais facilmente percebida pelos consumidores, ela se refere à discrepância entre o que as “atividades de comunicação de mercado” prometem do que é recebido pelos serviços entregues, conhecida popularmente como “propaganda enganosa”. Grönroos (2009) elenca as principais causas da lacuna 4:

- Distância entre o planejamento da comunicação e coordenação do marketing externo com relação as operações relativas ao serviço;
- As empresas seguem *guidelines* de especificação diferentes daquelas utilizadas nas campanhas de marketing;
- Forte tendência a “prometer demais”.

Mais uma vez, o autor divide as causas da Lacuna 4 em duas categorias, uma de planejamento e execução da parte de comunicação junto a operação e a outra é a tendência em exagerar nas promessas nas ações de marketing. Sendo uma das soluções mais simples, quando comparado as outras lacunas, a organização pode adotar uma maior integração entre os responsáveis diretos pelo *core business* junto aos responsáveis pelo marketing externo, alinhando expectativas e principalmente a mensagem a ser transmitida.

### **2.3.5 A lacuna de qualidade percebida de serviço**

Pode ser considerada como a lacuna principal e mais grave nos resultados da organização, destacada na imagem como lacuna 5, que se refere diretamente a QPS, ou seja, a qualidade do serviço percebido pelo consumidor está incompatível com aquela esperada. E segundo Grönroos (2009), a ocorrência dessa lacuna resulta em:

- Confirmação da má qualidade do bem ofertado;

- Marketing “boca a boca” negativo, se propagando muito mais rápido e bem mais danoso para a imagem da organização;
- Perda vertiginosa de receitas.

Não deve ser excluído o oposto, quando a qualidade percebida ultrapassa positivamente a qualidade esperada. A causa da lacuna 5 pode ser qualquer uma das 4 anteriormente mostradas, sendo este modelo um guia para uma análise crítica e estratégica com o objetivo de se identificar inconsistências e como aprimorar o negócio de maneira a angariar novos mercados.

### **3 METODOLOGIA**

No decorrer desse tópico serão discutidas as características específicas da metodologia utilizada no estudo.

#### **3.1 Natureza da pesquisa**

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois o interesse foi de verificar o subjetivismo e entendimento das falas dos entrevistados, “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p.155). De maneira a contribuir para as informações disponíveis no meio acadêmico sobre *startups*, especialmente relacionada a cidade de Juiz de Fora, a pesquisa a seguir buscou privilegiar qualitativamente as informações obtidas sobre a gestão marketing nas *startups* juiz-foranas a partir da visão de seus gestores.

#### **3.2 Abordagem**

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo, partindo de pontos gerais abordados no referencial teórico para questões particulares de cada organização estudada, principalmente por se tratar de estudos de caso, não podendo ser generalizados para todas as organizações que se encaixam no modelo de *startup*. “A questão fundamental da dedução está na relação lógica que deve ser estabelecida entre as proposições apresentadas, a fim de não comprometer a validade da conclusão” (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2003, p.65).

#### **3.3 Classificação quanto aos meios e fins**

Baseando no que é proposto por Vergara (2014), afirma-se que:

Quanto aos fins a pesquisa em questão foi exploratória, visando iluminar e explorar um contexto pouco abordado até então, e descritiva, na medida em que busca detalhar características específicas da gestão do marketing de serviços e do composto atualizado de marketing nas *Startups* da cidade de Juiz de Fora.

Quanto aos meios, pode ser considerado como um estudo de caso, já que foi realizada a abordagem com um grupo seletivo de organizações caracterizadas como *startups*. As organizações pesquisadas foram Up! Tecnologia, Moblife e MercadoLead.

### **3.4 Problema de pesquisa**

De que forma é realizada a gestão do composto de marketing e do marketing de serviços das *startups* em Juiz de Fora, Minas Gerais?

### **3.5 Objetivo geral**

O objetivo geral foi o de identificar como se dá a gestão do composto de marketing e do marketing de serviços em *startups* de Juiz de Fora.

### **3.6 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos perseguidos foram:

- Compreender como é estruturada a gestão do composto de marketing em *startups*;
- Verificar a adoção do composto de marketing atualizado em *startups*;
- Levantar a estrutura do composto de marketing atualizado nas *startups* entrevistadas de Juiz de Fora;
- Analisar a gestão do Marketing de Serviços, focado na QPS, dentro das *startups*.

### **3.7 Universo e amostra**

O universo da pesquisa foi constituído por *startups* da cidade de Juiz de Fora em Minas Gerais. A amostra foi do tipo não probabilística por acessibilidade (Vergara, 2000), pois as organizações foram selecionadas de acordo com a disposição do pesquisador.

### **3.8 Levantamento e tratamento dos dados**

O levantamento dos dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas contando com um roteiro pré-elaborado. As entrevistas foram gravadas e autorizadas pelos respondentes. Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006, p.38) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

### **3.9 - Limitações do método**

Como o estudo foi qualitativo, não há como extrair conclusões a respeito das opiniões e prover respostas determinísticas para outros casos. Para tanto, sugere-se que o estudo possa ser aprimorado, incluindo no futuro estudo quantitativo para dar maior robustez ao problema de pesquisa

## 4 ESTUDO DE CASO

A seguir são abordados os resultados das entrevistas realizadas com os gestores, separados por cada empresa e categorizado de acordo com os critérios de análise definidos.

### 4.1 Empresa Moblife

A *startup* juizforana Moblife foi idealizada por Marcio Clume e Fernanda Fonseca, no ano de 2011, marcada pelo modelo de negócio B2B<sup>2</sup>, fornecendo um software de gestão e centralização das comunicações para outras organizações, com ferramentas como *chat*, comunicação por voz/vídeo, agenda e atendimento para sites.

Marcio, formado em Engenharia, desde a época da faculdade tinha a vontade de ter seu próprio negócio e não ter vínculo empregatício. Assim, empreendeu o seu primeiro negócio logo após a faculdade, junto com dois colegas, que segundo ele “tinha um modelo bem mais tradicional, tanto de gestão quanto de produto, era software financeiro, bem mais engessado que o modelo de *startup*”.

Apesar de o negócio estar desenvolvendo e crescendo, o modelo de negócio da empresa não estava mais atendendo aos anseios pessoais do gestor, e por uma coincidência de fatores, acabou por conhecer a sócia Fernanda que tinha ideias e interesses semelhantes ao seu no início do boom da chamada *cloud computing* no Brasil (Computação na nuvem), tornando-se parceiros para o desenvolvimento de um novo negócio.

Ponto interessante com relação ao produto da Moblife, chamado de Mais.im, é que ele foi um *spinoff*<sup>3</sup> de um projeto realizado em 2008 dentro da antiga empresa em que o gestor trabalhava, que acabou por ser aprimorado e melhor desenvolvido dentro da *startup* posteriormente.

Segundo o gestor, resumindo sua motivação na criação de uma *startup*, “o que me motivou de fato foi a vontade de ser independente e estar lidando com esse meio tecnológico menos engessado do que em uma empresa tradicional, porque se não estaria lá até hoje”. Complementando, a sócia Fernanda diz que o principal foi “fugir do padrão do modelo de fábrica de *software*”.

---

<sup>2</sup> B2B: negócios *business to business*, empresas que possuem como consumidores finais outras empresas.

<sup>3</sup> *Spinoff*: derivado, no caso em questão, se refere a um produto derivado de um outro projeto.

No momento da criação, foi identificado pelos gestores uma lacuna do mercado no que tange à comunicação interna nas empresas, em que havia a “necessidade de um produto de comunicador com a figura do administrador e com a mesma facilidade dos comunicadores abertos”, segundo Fernanda. No momento da criação da primeira versão do produto, o mercado era marcado por comunicadores abertos (como por exemplo o extinto MSN), o que representava uma possível insegurança no trânsito de informações bem como gestão de dados para as organizações que os utilizava.

Com relação ao desenho organizacional, hoje a empresa conta com sete colaboradores subordinados aos líderes. Marcio é o responsável pela parte técnica do produto e a Fernanda a gestora que se incumbem da área mercadológica e de operação interna.

Utilizando das etapas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2006), foram categorizadas, organizadas e interpretadas as informações colhidas nas entrevistas. Tais categorias e análises seguem divididas abaixo:

#### **4.1.1 Gestão do marketing na Moblife**

No dia-a-dia, quatro pessoas trabalham ligadas ao marketing, principalmente na área comercial, não apresentando funções estritamente definidas no organograma da empresa, realizando desde atendimento ao cliente até a gestão do composto de marketing do produto

“...Nós tivemos a etapa de criar uma equipe específica para o marketing e aí a gente fez uma experiência, a gente está vivendo essa experiência agora de terceirizar, tiramos a equipe, estamos focados só no produto...”

Na fala da gestora, demonstrada anteriormente, em uma das primeiras abordagens diretas do roteiro semiestruturado com relação a gestão do composto de marketing, percebe-se uma confusão na percepção do que seria a gestão do marketing em si, evidenciado no caso pela “terceirização do marketing”, o que na verdade seria a terceirização da comunicação especificamente, para uma agência da cidade.

Uma característica apontada pela gestora, e que foi facilmente percebida nas outras duas *startups* analisadas, é o grande foco em estratégias de venda do produto. Dentro da gestão do composto de marketing se sobressaem elementos que impactam diretamente nas vendas, e por serem startups, corroborando com Arruda (2014), a mudança é muito rápida, as ações e objetivos mudam a cada semana. Com isso, a Moblife “procura melhorar a análise de informação do processo de venda para poder devolver essa informação para o marketing reestruturar as estratégias e definir em qual parte do funil de vendas que tentará focar”. Apesar

de do *software* B2B fornecido pela empresa poder ser utilizado por qualquer tipo e porte de cliente, eles procuram observar, identificar e se customizar para atingir um determinado perfil de tomador de decisão dentro das organizações, também chamado de *persona*, sendo essa uma peça fundamental no processo de vendas.

Com relação ao gerenciamento do produto, no que tange às suas especificações e mudanças, Fernanda complementa: “...é um processo muito orgânico, a gente faz reuniões já com ideias do que que o mercado está direcionando.... Mudanças no nosso sistema acabam por gerar novas demandas dos clientes dentro do sistema...”, ou seja, não existe um processo formal com *inputs* e *outputs* para a geração de melhorias ou implementação de novas funções, o trabalho realizado em torno do mesmo é marcado muito pelo imediatismo e gerenciamento de prioridades, em que novas oportunidades ou necessidades urgentes são identificadas no dia-a-dia e implementadas de acordo com a disponibilidade e necessidade da equipe. Isso não significa que não exista um planejamento mínimo, os gestores complementam: “...o nosso *road map* se altera bastante, muito em função no que você tem de demanda, e é bem orgânico, o que o mercado está demandando no momento ou o que um cliente importante está demandando, então a gente tenta manter um *road map*, são as coisas que temos para fazer até o final do ano, em termos macro, que vai se destrinchando e pode ser alterado a qualquer momento...”

Abordando questões referentes ao mix de marketing atual da Moblife na entrevista, pode ser definido os seguintes atributos dos seus P’s, conforme o quadro 4:

Quadro 4: Mix de Marketing da empresa Moblife

Preço	No início o produto era totalmente gratuito, pois se baseavam nos principais concorrentes abertos, com isso a fonte de receita era por meio de publicidade. Com o passar do tempo, viram a inviabilidade do modelo, passando a adotar faixas de valores de acordo com o número de usuários, com preços competitivos e de maneira geral abaixo dos concorrentes. Não possuem técnicas de análise dos custos nem como para definição das margens nos preços de venda, utilizam o mercado como base.
Praça	Entrega é totalmente online, o cliente pode receber informações, criar uma conta de testes, contatar suporte e contratar o serviço. Plataforma intuitiva e diminui a necessidade de interferência direta por parte da equipe.

Promoção	Utilizam meios de promoção majoritariamente online, <i>outbound</i> por meio do Google AdWords e <i>inbound</i> por meio de canais online para a apresentação do sistema bem como geração de conteúdo relevante para os clientes.
Produto	O Mais.im é um software de integração da comunicação para empresas, no início era focado em simples troca de mensagens, mas com a evolução de outras ferramentas e a necessidade do mercado passa a integrar atendimento em sites, videoconferência, agenda, compartilhamento de arquivos, dentre outras. Principal objetivo é sanar problemas de comunicação interna e externa dos clientes.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

#### 4.1.2 Gestão dos 4P's da moderna administração de marketing na Moblife

Abordando os “novos P's”, elencados em Kotler *et. al* (2012), o que mais se destacou na fala dos gestores foi o relacionado a Pessoas, algo que já era observado em Arruda (2014). Startups em fase inicial, principalmente aquelas longe dos grandes centros, contam com um número reduzido de capital disponível, com isso o número de colaboradores tende a ser menor e, pela própria característica principal de escalabilidade, esses poucos colaboradores devem conseguir suprir uma demanda exigente em nível nacional e até mesmo internacional. Com isso, a gestora da Moblife, destaca que “... contamos com um processo seletivo longo, que realmente exige do entrevistado.... queremos o melhor aqui dentro”, deixando sempre muito claro a importância de um alinhamento da cultura da empresa com o perfil dos colaboradores bem como seu interesse.

Contrariando o modelo em organizações tradicionais, um ponto observado na Moblife, no que tange aos Processos, é a ausência da formalização dos mesmos, bem como a simplicidade dos existentes. Mais uma vez, a questão da “gestão do dia-a-dia” se sobressai, onde a medida que as necessidades, inputs, vão surgindo elas vão sendo processadas e adotando regras de priorização citadas anteriormente. A utilização de metodologias modernas de gerenciamento, como o *Scrum*, *RoadMap*, se fazem presente nas funções e no decorrer da empresa, sendo as poucas marcas da formalização dos processos de trabalho. Corroborando o foco nas vendas, a única área da empresa que apresenta processos definidos é o setor comercial, “...trabalhamos com uma consultoria especializada, que nos entregou um processo grande e a

gente tenta ver o que dá certo e o que não dá, damos uma enxugada....aprendemos a fazer do nosso jeito.”, complementou a gestora entrevistada.

“...Temos fluxo de email constante, uma vez por mês divulgamos um e-book, procuramos mais focar no pré-cliente... cliente cria um *trial* ele entra no acompanhamento...” Por meio da fala da gestora entrevistada destacada anteriormente, bem como outros elementos abordados durante a entrevista, podemos considerar que o P de Programas é um dos mais defasados dentro do gerenciamento de marketing da *startup*. O grande foco é na venda, fornecer o melhor produto, que realmente atenda seu cliente, com isso, os programas específicos se restringem a alimentar os clientes com informação por meio do Blog sobre comunicação empresarial, geração de conteúdo por meio de *e-books* com temas pertinentes e algumas participações em eventos correlacionados, revelando um grande potencial de crescimento e melhoria nessa categoria.

Por fim, no que tange ao P de Performance, os entrevistados destacam que “...a gente tem feito esse acompanhamento muito mais em termos de métrica de resultado de performance do negócio e mensalmente, nós não mensuramos o resultado do cliente, o que ele está melhorando...cancelamento de contrato, *upsell*, novas vendas, vendas convertidas, a gente faz um acompanhamento mensal...”, o trecho destacado revela mais uma vez o foco extremo em vendas, colocando outras áreas da empresa em segundo plano quando se trata de mensuração de resultado. O aprender fazendo, acompanhando o resultado das ações, é algo muito marcante nas startups em geral e foi muito constatado na Moblife.

#### **4.1.3 Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço na Moblife**

Dentro do modelo das lacunas de serviço (PARASURAMAM, BERRY E ZEITHAMI, 1985), a Lacuna 1 demonstrada no referencial teórico, quanto à percepção errada da administração quanto as expectativas do cliente, não pode ser observada dentre os temas abordados na entrevista, uma vez que os gestores principais possuem um contato muito próximo com os outros colaboradores bem como com os clientes, fazendo com que eles direta e indiretamente conheçam muito bem a realidade de seu consumidor.

Já a Lacuna 2 é latente, uma vez que a falta de planejamento interno da empresa entrevistada bem como a ausência de processos específicos de planejamento das especificações de qualidade do produto comprometem a forma com que o mesmo está chegando ao seu consumidor final.

No que tange a Lacuna 3 do modelo em questão, sobre o não cumprimento das especificações que o serviço se propõe, pode ser percebido pelo relato dos gestores que ela ocorre, mas muitas vezes causada pela percepção errônea dos consumidores e algumas vezes por erros internos e externos, sendo que os últimos fogem do controle da empresa. Mas a própria maneira com que o produto e o serviço da Moblife são estruturados permitem que a empresa consiga contornar a situação, abrindo chamados no suporte, fornecendo um atendimento mais incisivo para determinado cliente, reduzindo assim os efeitos colaterais.

A Lacuna 4, referente a comunicação ao mercado, também conhecida por “propaganda enganosa” não foi possível de se perceber por meio da entrevista, onde os gestores deixaram claro que monitoram os clientes que entram em seu banco de dados e avaliam suas necessidades por meio de seus consultores, alinhando assim expectativas e permitindo que os mesmos testem o produto antes de efetuar a compra, evitando assim a não correspondência às soluções vendidas pela empresa anteriormente.

#### 4.1.4 Percepções gerais da Moblife

Para realizar a análise das percepções gerais, foi utilizado a ferramenta do mapa perceptual, exposta na figura 2 abaixo:

Figura 2: Palavras citadas mais vezes pelos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Pelo mapa perceptual apresentado acima na figura 2, onde é alterado o tamanho da fonte de acordo com o número de citações pelos entrevistados, podemos perceber que a palavra “aprender” foi a mais aludida ao longo de toda a entrevista com os gestores da Moblife,

corroborando mais uma vez com toda a principal teoria disponível relacionada a *startups* e com as ideias trazidas por Arruda (2014), bem como com as entrevistas dos responsáveis pela ABStartups (Associação Brasileira de Startups), em que mostra essas organizações especificamente como um grande celeiro de aprendizagem constante.

Em seguida, “vendas” foi o termo mais empregado, concordando com a análise apresentada anteriormente, que revela um foco muito grande na venda do produto, a gestão do composto de marketing gira em torno de estatísticas e estratégias de venda por parte da empresa.

As outras palavras mais citadas, porém com menos frequência, são “clientes” e “testar”, seguidas por “suporte” e por fim “cultura”, “experiência” e “time”, todas relacionadas a fatores chave de diferenciação das startups, como foram apresentados anteriormente.

## **4.2 Empresa Up! Tecnologia**

Fundada e localizada na cidade de Juiz de Fora, a Up! foi idealizada com uma ideia inicial por Victor Jannuzzi e, após se juntar ao seu sócio Alisson Prado, acabou por modificar o projeto. Criada há dois anos, inicialmente era um projeto de um “GPS ecológico”, em que guiava os seus clientes entre caminhos apresentando rotas e meios de locomoção para pessoas interessadas em uma abordagem junto a natureza.

De acordo com Alisson, o projeto “Começou com o Vitor, o projeto era o Up GPS, que era levar uma pessoa de um ponto A a um ponto B de maneira ecológica... aí eu vi a apresentação dele em um *pitch* e sugeri uma modificação para levar o consumidor até o cliente e o cliente até o consumidor, a gente trabalhou nesse modelo durante oito meses e depois evoluímos mais um pouco...”, com isso, eles detectaram uma necessidade de facilitar a percepção do negócio de seus clientes para seus consumidores finais, e a maneira com que eles fariam isso seria pela realidade virtual, que é o atual modelo da empresa.

Desde sua criação, fizeram diversas parcerias com instituições externas, logo no início foram aprovados no OpenStartups, posicionando seu negócio entre os mais promissores do Brasil, ganhando um processo de mentoria e auxílio de uma grande multinacional referência em tecnologia e empreendedorismo. Além disso, recentemente fecharam um acordo com o Governo de Portugal para, através da realidade virtual, mostrar para o mundo a maneira com que o país surgiu, passando por marcos e pontos de interesse, podendo ser acessado e vivida a experiência de qualquer lugar.

Também um modelo de negócios B2B, a Up! tem como principal produto a realidade virtual, entregando projetos em diversas áreas para diversos clientes, com o objetivo de gerar

conexão entre a empresa e o seu potencial cliente, facilitando a venda e a demonstração de seu produto, vendendo uma experiência diferenciada e alinhada com o futuro das tecnologias.

#### 4.2.1 Gestão do marketing na Up! Tecnologia

Quando questionado sobre como se dá a gestão do marketing na Up!, o gestor responde: “..o que a gente fazia até Dezembro com relação a marketing é nada, e o que a gente ainda faz é muito pouco...comecei a consultar outras startups, e eles também perceberam que grande parte do tempo nas empresas era dedicado a quase nada de marketing...”, continuando a discussão, o gestor deixa claro que foi necessário para eles aprenderem primeiramente o que era realmente o marketing, a gestão do marketing, para depois estudarem como iniciar a aplicação de um gerenciamento efetivo dentro da empresa.

“Estamos começando pelo básico, primeiramente definir o que é a realidade virtual, o que é a empresa, qual o objetivo dela, como aquilo pode beneficiar os nossos clientes, e aí sim aplicar da melhor forma e evoluir em cima do marketing”, essa foi a maneira descrita pelo gestor de como nos últimos meses a Up! tem buscado iniciar seu gerenciamento de marketing, sendo que atualmente ela apresenta 2 colaboradores envolvidos diretamente no processo de definição e análise de estratégias, mas que a sua intenção é a de incluir todos na participação efetiva do processo.

“Meu principal consumidor hoje é aquela empresa que precisa demonstrar a sua estrutura para conseguir vender o seu produto...”, com base nesse conceito os gestores da Up! passam a gerenciar as especificidades de seu produto para que consigam atingir da melhor maneira seu público, com isso, segundo E2, seus principais consumidores são o mercado hoteleiro, imobiliário, eventos, náutico, escolas e faculdades, complementando: “A ideia é mostrar uma infraestrutura, tudo que é preciso mostrar, e converter um cliente para ele..”.

Com isso, um dos principais pontos destacados na entrevista com gestor é um bom gerenciamento de produto praticado pelos responsáveis na empresa. Inicialmente o produto de realidade virtual ofertado era a chamada “Foto 360°”, entregando para seu cliente fotos imersivas dos ambientes que ele gostaria. Com o passar do tempo, e junto com o início da crise econômica vivida nos últimos tempos pelo Brasil, foi observada a necessidade da “...realidade virtual deixar de ser fim e passar a ser meio”, a necessidade de se entregar mais valor para seus clientes, com isso a Up! passa a se preocupar em efetivamente participar na venda de seu cliente, incluindo dentro de seus projetos de realidade virtual maneiras de se aumentar a venda do cliente que a contratou, ou seja, há uma troca do valor entregue pela *startup*, eles deixam de

vender meros projetos de realidade virtual e passam a vender o aumento do faturamento de seus clientes. “É muito mais fácil a gente ouvir a dor do nosso cliente e passar a tentar saná-la junto com ele. É uma realidade que ao invés de eu chegar para meu cliente com uma solução completa, eu estou construindo a solução junto com ele.”

Com relação ao preço, o gestor destaca como sendo um dos principais problemas no início: “A gente tinha um problema de precificação muito grande, como precificar uma abstração?”, visando sanar esse problema e definir um modelo saudável a ser praticado pela empresa, eles passaram por uma breve pesquisa com a concorrência, investigando valores cobrados por grandes projetos de realidade virtual, e em paralelo com essa análise houve a percepção dos gestores da real oferta de valor praticada pela empresa, então eles passam a cobrar pelo valor gerado para seu cliente, vendas, as horas de trabalho investidas pela equipe, mas para isso o entrevistado diz: “...o preço vai ser a última coisa a ser colocada dentro do projeto...”, destacando a necessidade de se construir junto ao cliente a sua real necessidade, definir como o produto realidade virtual vai sanar uma dor e gerar receita, depois disso é definido propriamente o preço a ser cobrado, por isso o preço cobrado pode variar muito, mas basicamente se baseia em “...inovação, características do produto, exclusividade e tempo de trabalho do operacional...”

No que tange a praça, mais especificamente a entrega do produto, pode ser considerado como um dos pontos de mais destaque, com relação a isso, o entrevistado complementa: “a gente faz um estudo completo com o cliente após o interesse, faz um levantamento da necessidade dele, aquilo que ele quer mostrar ao cliente dele, leva para o nosso laboratório, marca um dia, capta as fotos 360° e começa a fazer as interações...feito isso, é um pré-projeto aprovado, a gente leva para o cliente de novo, ele avalia... e a gente entrega uma outra solução finalizada, em que o cliente dele vai dar uma certa resposta...”, com isso, é possível perceber a constante entrega e construção do produto ofertado junto ao cliente, em uma solução que foi testada, recebeu *feedbacks* e mudanças para se adaptar.

Na promoção, o principal ponto observado é que a complementação do produto ofertado passa a ser uma forte maneira de se promover o trabalho realizado pela organização, uma vez em que a Up! fornece para seus clientes estatísticas detalhadas dos resultados das soluções ofertadas junto aos consumidores finais, ou seja, eles auxiliam diretamente na tomada de decisão do cliente, fornecendo subsídios. Com isso, o índice de recompra passa a ser muito alto, facilitando a fidelização e a consequente aquisição de novos clientes por indicação.

#### **4.2.2 Gestão dos 4P's da moderna administração de marketing na Up! Tecnologia**

Dentre os “novos 4P's” abordados por Kotler et. al (2012), pode ser considerado como o grande diferencial da Up! o “P” referente a Programas, uma vez que, a medida que a organização foi evoluindo junto com seu produto, eles desenvolveram um programa funcional de geração e manutenção de valor para com seus clientes, nutrindo e mantendo um relacionamento que visa o longo prazo, cumprindo o grande objetivo de marketing da empresa, que é o de vender o meio e não puro e simplesmente o fim, através da realidade virtual.

Em Pessoas, o entrevistado cita que “não há o relacionamento patrão-empregado, conceito horizontal onde todos têm que opinar”, deixando claro que faz parte do processo de gerenciamento de pessoas tornar todos parte do processo decisório e com isso gerar o sentimento de responsabilidade e colaboração individual.

Já em Processos, recentemente foi iniciado o desenho e a implementação dos mesmos dentro da Up!, inclusive foi citado como fonte de estudo a PMBOK para gerenciamento de projetos. O grande foco da fala do gestor dentro de processos foi com relação à descoberta de gaps e falhas por meio da análise de como o processo ocorre no momento e como seu redesenho pode gerar resultados positivos. Mas com relação aos processos de marketing, mais uma vez eles se limitam à área comercial, se aproximando com a situação da Mobliffe.

Com relação a Performance, o gestor diz que “a empresa está bem, muito bem, só que a gente tem que entrar no conceito de metrificação, o que é bom para a gente, o que é bom para a empresa? O bom para a empresa seria um grande fluxo de caixa durante um período para que permitisse qualquer tipo de inovação. Isso hoje ainda não é uma realidade, pois precisa se investir muito com retorno rápido em um momento de expansão”. Com isso, o gestor conclui que ainda tem muito o que se aprender na organização, principalmente por ser uma empresa nova, com somente dois anos de mercado, mas que já evoluiu bastante e reconhece a forte necessidade de indicadores de performance claros e estratégicos.

#### **4.2.3 Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço na Up! Tecnologia**

No modelo proposto por Parasuramam, Berry e Zeithaml (1985), a Lacuna 1 tem seu risco de ocorrer reduzido, uma vez que a Up! adota um modelo de abordagem bem próximo ao cliente. Com algumas semelhanças ao modo de gerenciamento da Mobliffe, a Up! desenvolve um “pré-produto” junto ao seu cliente, define objetivos, então, como foi mostrado anteriormente, as chances das expectativas de qualidade dos clientes serem percebidas de forma

equivocada diminuem, como comprova o trecho extraído da fala do gestor: “caso a gente perceber que o cliente quer uma simples foto, passamos ele para um fotógrafo especializado”, além disso, a maneira com que as Pessoas são gerenciadas, estrutura fortemente horizontalizada, faz com que a informação circule de maneira mais livre e uniforme.

A Lacuna 2 aborda as especificações da qualidade do produto discrepantes da percepção da gerência, o que dificilmente pode ocorrer no momento em que a Up! se encontra, pois a alta gerência participa direta e ativamente na criação tanto dos requisitos do produto quanto no processo de construção do mesmo, evitando assim o não alinhamento nem a distância da gerência com a produção, mas servindo de alerta em caso de possíveis alterações futuras na estrutura da empresa.

Como a lacuna 1 e a lacuna 2 estão bem gerenciadas pela empresa, dificilmente a lacuna 3 apresenta potencial de ocorrer, uma vez que, pelo produto atualmente apresentar características aproximando de um trabalho artesanal e coordenado, as lacunas na entrega do serviço se tornam extremamente reduzidas. Junto com esses fatores, a lacuna 4, também conhecida por propaganda enganosa, se impossibilita, uma vez que o cliente participa de uma triagem e posteriormente está dentro do processo de aprovação e criação inicial do produto, podendo solicitar alterações e aprovando o que foi feito.

Por fim, e por resumir as lacunas abordadas anteriormente, a lacuna 5 dificilmente será percebida, se depender somente do trabalho da Up!, uma vez que a empresa apresentou uma boa maturidade no gerenciamento de seu composto de marketing, principalmente sendo tão nova, conseqüentemente os riscos das lacunas da QPS se reduzem bastante. O principal desafio da Up! hoje está na necessidade dela alcançar o modelo de negócios marcado pela escalabilidade (que é o principal cerne das *startups*, atender a muitos clientes, em diferentes locais, com uma estrutura reduzida) mantendo uma boa gestão do seu marketing de serviços, sem prejudicar na qualidade de suas entregas.

#### 4.2.4 Percepções gerais da Up! Tecnologia

No que tange a Up!, as percepções gerais obtidas pela análise do conteúdo das entrevistas podem ser observadas no mapa perceptual representado pela figura 3 abaixo:

Figura 3: Palavras citadas mais vezes pelo entrevistado



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Abordando os termos mais utilizados pelo entrevistado, e condizendo com tudo o que foi abordado até agora, o termo mais empregado foi “Valor”, tanto relacionando com a percepção de valor por parte dos clientes quanto na venda e transmissão desse valor para o mercado, totalmente alinhado com a proposta principal da criação de uma *startup*.

Em seguida, tanto Clientes quanto Tecnologia foram os termos mais citados. O primeiro destacando mais uma vez, junto com os menos citados “Vender” e “Converter”, o grande viés comercial que os modelos apresentam, onde primeiro se pensa na venda e posteriormente na estruturação do restante. E a respeito da tecnologia, além da mesma ser base de qualquer *startup*, na Up! ela tem um papel ainda mais essencial, pois a empresa depende e se desenvolve por meio da inovação tecnológica, esse é um de seus diferenciais perante qualquer empresa comum de audiovisual do mercado.

Mercado vem em seguida como o termo mais citado, devido à busca e preocupação constante da *startup* em descobrir novos mercados, repensar o mercado que está atuando, em paralelo com mudanças em sua estrutura interna e na especificação de seus produtos.

Por fim, temos os termos “Projeto” e “Dor” que tiveram menor destaque, porém acima da média geral da entrevista. O primeiro se refere ao produto em si da empresa, um projeto de

realidade virtual entregue a seus clientes, visando sanar o outro termo menos citado, a “Dor”, ou seja, uma necessidade explícita ou até então latente do mercado.

### **4.3 Empresa MercadoLead**

A Mercado-Lead hoje apresenta três sócios, Marcelo Hallack, responsável pelas operações da empresa em Juiz de Fora; Thiago, responsável técnico e Juliano, responsável pelas operações em São Paulo e o maior detentor de conhecimento sobre o mercado específico de atuação da empresa.

Todos os três eram envolvidos anteriormente com outras startups que não foram para frente e acabaram se unindo para criar o Mercado-Lead. Já com oito funcionários, a empresa foi criada no início do ano de 2016, com o principal produto o fornecimento de *leads*, que são potenciais clientes para determinada empresa/negócio, ou seja, eles mapeiam dados sobre pessoas que apresentam real interesse na compra de determinado produto e vendem essas informações para as empresas interessadas, mais um exemplo de negócio B2B.

O sócio entrevistado, apresenta uma vasta experiência no mercado corporativo, assumiu o cargo de CEO da *startup*, sendo responsável pela gestão das operações da mesma.

“A gente criou a empresa, começou a desenvolver a plataforma, testamos com alguns clientes, testamos um segmento específico de mercado, que acabou por ser ruim... aí em outubro começamos a testar e trabalhar com o segmento de corretores de seguro de automóvel..”, no trecho anterior da fala do gestor Marcelo, é destacada o início da operação da empresa, que por apresentar um produto amplo teve dificuldades de localizar um segmento com potencial no mercado. Os testes com o mercado de seguros automotivos apresentaram bons resultados e a *startup* optou por investir e adaptar sua plataforma de venda de *leads* para esses clientes, estando trabalhando com eles há aproximadamente 10 meses.

A empresa foi fundada com capital próprio, não necessitando no início de investidores externos, mas com o passar do tempo acabou por conseguir alguns poucos investidores para alavancar e expandir as operações do negócio.

#### **4.3.1 Gestão do marketing na MercadoLead**

“Na minha opinião o modelo dos 4P’s é distorcido dentro da *startup*, justamente pelo fato de que startup por definição é um modelo de negócios em construção, eu acho que tem dois pontos chave que são a proposta de valor e o público, porque é isso que você vai ajustando no

final das contas...tem uma outra questão que é fundamental é o canal”. Pela frase inicial de quando foi questionado sobre a gestão do marketing no Mercado-Lead, ficou claro que o gestor é o que apresenta mais conhecimento técnico entre os entrevistados no estudo. Complementando o que ele disse anteriormente, o gestor fala algo que corrobora o que já foi discutido nos estudos de caso das outras duas empresas: “quase toda *startup* que fale não é por causa do produto, é por causa de venda, distribuição... toda *startup* em seu início tem que gastar 50% de seu tempo desenvolvendo e 50% descobrindo como vender”, ou seja, apesar de os gestores das outras empresas entrevistados não apresentarem a mesma visão de gestão de marketing do entrevistado, eles estavam seguindo o mesmo caminho, que na visão do CEO da Mercado-Lead seria a ideal para um desenvolvimento sustentável do negócio, que é grande foco em venda.

“A gente está muito testando e aprendendo, o produto a gente tem uma noção, só que temos um milhão de variáveis que podemos mexer, então entra a questão do tempo, priorização”. Na gestão do produto, o responsável deixa claro o teste constante, e nesse caso marcado fortemente por análises de indicadores e resultados, adaptando as necessidades crescentes de seus clientes, implementando funções e variáveis a partir de outros olhares e clientes diferentes, dentro da limitação de pessoal e tempo, aplicando a priorização. “Escolhe um, faz bem feito, e depois vai para os outros”, se referindo a escolha do segmento das seguradoras e o aperfeiçoamento constante da ferramenta para atender cada vez melhor seus clientes. Para além disso tudo, o principal valor entregue pela empresa é a venda (do seu cliente).

“O público, primeiro a gente segmentou, nossa ideia era atacar muita gente, mas decidimos focar nos corretores de seguros, só que mesmo dentro disso a gente ainda está aprendendo, claro que queremos tentar pegar caras maiores, descobrir um canal, como a associação com algumas franquias de corretores, que estão dando certo, então é olhar os números, parando, pensando, e definindo as apostas que queremos fazer”.

Nesse ponto, o entrevistado toca em diversas questões pertencentes ao mix de marketing, primeiramente em sua praça, a maneira com que ele disponibiliza o seu serviço aos seus potenciais clientes, e ele deixa claro a mutação dessa entrega, por meio de testes e análises do dia a dia, podendo a um momento estar associando a franquias de seguradoras e posteriormente adotando uma nova estratégia. Além disso, a entrega propriamente dita do contato do potencial cliente é realizada por meio de um portal desenvolvido pela *startup*, em que o cliente tem acesso a uma lista com características de potenciais clientes e, através da

compra de créditos, consegue acesso as informações: “Os três pilares que a gente entende que são importantes para esse tipo de público é a flexibilidade, transparência e a qualidade”.

Sua promoção se dá muito desse relacionamento, “parar, pensar, traçar as hipóteses”, manter contato direto com as franquias de seguros e pessoas do ramo abriram muitas portas para promover a Mercado-Lead, ainda mais em um negócio inovador e pouco conhecido, havendo a necessidade de uma “evangelização” do que a empresa se trata por meio de sua promoção entre o segmento de mercado interessado.

“No início precificamos o produto errado, entendemos que deveríamos estar cobrando mais caro, nosso produto tem mais qualidade que os similares”, se tratado do Preço, é revelada mais uma vez a dificuldade em se precificar algo que é inovador no mercado, apesar do cliente citar produtos similares, eles não apresentam concorrentes diretos, devidos a processos de tratamento do *lead* específicos que entregam maior qualidade. Com isso, a empresa enfrenta uma situação em que seu potencial cliente não conhece seu produto, é algo novo no mercado, então compara valores com as suas fontes tradicionais, “...então se a gente cobrasse mais caro, não conseguiríamos vender...”. Com isso, o entrevistado conclui que um de seus principais desafios ainda é o de ajustar a sua precificação.

#### **4.3.2 Gestão dos 4P’s da moderna administração de marketing no MercadoLead**

“Para mim, a principal característica, e em uma startup mais ainda, é as pessoas terem sangue no olho, querer fazer, e tem que ter qualidade, um sem o outro não adianta”, se referindo ao gerenciamento de Pessoas e processos seletivos, o gestor deixa claro a principal característica que ele define como sendo fundamental para seus colaboradores, e ainda complementa: “O diferencial de Juiz de Fora é o fato de ter muita faculdade, tem muita gente boa, só que não tem muita oportunidade...então as startups de Juiz de Fora são uma boa alternativa para a galera boa e que quer fazer coisas legais..”. Grande parte dos colaboradores do MercadoLead atualmente são estagiários, estudantes universitários, e dentro desse recrutamento o maior desafio é primeiro o fato de muitos estudantes não saberem o que é uma *startup*, e o segundo está relacionado ao conhecimento específico sobre a empresa. A estrutura da empresa é bastante horizontalizada, com fluxo constante de informação entre os colaboradores, sendo o departamento comercial o principal fornecedor de informações e inputs para os outros setores da empresa.

Já com relação aos Processos, “toda hora mudamos algum processo”, o processo principal da empresa é o de análise e qualificação dos *leads*, que gera o output do produto

fornecido pela empresa; o processo de vendas ainda é marcado por mudanças e testes constantes de novas estratégias, variando de acordo com os objetivos organizacionais, e nessa mudança os colaboradores da empresa são envolvidos em sua construção. “Os processos são muito em função dos resultados que você está tendo, deseja ter e até achar o ideal”, resumindo o “P” pelo gestor.

Na Performance, o gestor reforça que “para a gente interessa o quanto que entra e o quanto que fica”, se referindo ao faturamento da empresa, reconhecendo que existem diversos indicadores importantes, mas que para o modelo de negócios adotado pela empresa são secundários, o seu grande foco realmente é em aumento do faturamento. Reforçando, o gestor deixa claro que em seu modelo de negócios, a venda é o maior indicador de satisfação.

Com relação aos Programas, a empresa apresenta uma formatação em que ela fornece ao seu cliente um suporte, qualificação e entrega de valor constante, podendo esse ser considerado um programa, em paralelo as mudanças constantes na plataforma, visando o cumprimento do principal objetivo de marketing da empresa, que é a entrega da venda para seu cliente.

#### **4.3.3 Gerenciamento das lacunas da qualidade de serviço no MercadoLead**

A lacuna 1 do modelo proposto por Parasuramam, Berry e Zeithaml (1985) apresenta um risco com maior potencial no MercadoLead, justamente por seu modelo de negócios ser marcado por uma maior escalabilidade e menos contato direto e constante com o cliente. Com isso, muitas vezes podem estar fugindo da percepção dos gestores as reais expectativas dos clientes, por mais que exista uma informação interna circulando de maneira eficiente, mas por ser um mercado muito grande e abrangente, nem sempre a coleta de informações sobre mesmo pode ser eficaz.

Com relação a lacuna 2, o MercadoLead apresenta um corpo de trabalho mais qualificado, principalmente no que tange aos principais gestores. Além de apresentarem formação na área, os mesmos possuem vasta experiência, o que dificulta que ocorram problemas no planejamento interno e nos planejamentos das especificações do produto e, pelo modelo da empresa, eles participam diretamente no planejamento da qualidade do serviço, evitando assim a lacuna entre as especificações do serviço e aquelas percebidas por eles.

Tem-se ainda que, a lacuna 3 é a que apresenta gravidade mais latente, se baseando na realidade e modelo de negócios da empresa. Não por ter uma gestão interna falha, especificações de qualidade erradas ou pouco difundidas, mas sim por depender extremamente

de pessoas externas para que seu produto seja efetivo, podendo ocasionar assim a lacuna da entrega de serviço, não cumprindo as especificações da qualidade previamente debatidas.

Já na comunicação com o mercado, representada pela lacuna 4 no esquema, o MercadoLead apresenta relacionamentos próximos com seus canais, procurando deixar claro seu produto e condições desde o início da venda, além de um departamento de comunicação, venda e produção bem alinhados, evitando que seja prometido mais do que a empresa realmente possa entregar.

A última lacuna, 5, da qualidade percebida de serviço, é mensurada pela empresa principalmente pelo volume de vendas dentro de seu sistema. Caso ocorra problemas nas especificações e nas entregas, e realmente a qualidade percebida pelo cliente seja ruim, fuja daquilo esperado por ele, as consequências para o MercadoLead podem ser desastrosas, visto a proximidade e capilaridade de um mercado de seguros automotivos, cabendo a empresa continuar seus processos de melhoria e entendimento do mercado, para ofertar o melhor serviço e produto possíveis.

#### 4.3.4 Percepções gerais do MercadoLead

Dentre as percepções gerais referentes a entrevista com o gestor do MercadoLead, a figura 4 abaixo destaca os termos mais empregados por ele:

Figura 4: Palavras citadas mais vezes pelo entrevistado



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A palavra “Faturamento” foi o grande destaque da entrevista com o gestor, além de todo o ponto destacado pelo mesmo de que as *startups* devem ter um foco muito grande em vendas,

no MercadoLead a receita é o principal indicador, que, devido as especificidades de seu modelo de negócios, acaba por representar a satisfação de seus clientes.

Em seguida, “valor” foi a palavra mais citada, justamente porque a organização entende que a sua venda não é somente de um mero contato, mas sim a geração de valor para com seu cliente, a entrega de faturamento e a necessidade de fazer esse valor cada vez maior e efetivo.

“Canal” se refere ao meio de se chegar até o cliente da *startup*, se alinhando a ideia de faturamento, pois o correto gerenciamento do canal de vendas permite a empresa grandes vantagens estratégicas e está ligado diretamente ao seu *corebusiness*.

Por fim, as palavras “Segmentar”, “Testar” e “Lead” foram as menos citadas dentre os destaques, e todas possuem uma relação muito forte com mercado, a maneira com que você separa ele, testa seu produto dentro dele e gerencia seus potências clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o objetivo inicial proposto por esse trabalho, de estudar as estratégias de marketing bem como a aplicação do modelo SERVQUAL nas *startups* de Juiz de Fora, pode ser considerado que o mesmo foi cumprido. Para além disso, este estudo poderá ser utilizado por aqueles que desejam empreender, auxiliando na estruturação de sua gestão, bem como características das *startup* do estudo que podem ser benéficas para as organizações, não deixando passar as lacunas e especificidades que podem ocasionar problemas.

Tratando dos resultados obtidos em si, fica claro como existe uma grande influência do tempo de existência, e conseqüentemente a maturidade, na maneira com que a startup se estrutura e como a sua gestão ocorre. Na organização mais antiga estudada, a Moblife, apesar de apresentar muitas características presentes em startups, sua gestão e seu produto se apresentam mais consolidados e menos mutável como as outras, se aproximando com algumas características de organizações tradicionais. As outras duas empresas estudadas, Up! Tecnologia e MercadoLead, mostram muito fortemente uma mobilidade e mutabilidade, realizando mudanças estruturais e de produto radicais e muito rapidamente, se adaptando ao mercado e suas necessidades, próximas a instantaneidade.

Outro ponto observado, e que outras *startups* devem se atentar, é a necessidade da busca por financiamentos. Nas três *startups* entrevistadas, nenhuma delas fez uso relevante de financiamentos de terceiros, seja por instituições público-privadas, seja por investidores anjo (como é muito comum em startups) ou fundos de investimento, e isso acabou por acarretar em uma grande limitação de crescimento, pois não se tem o capital necessário para expandir a operação e contratar profissionais com capacitação relevante (por isso acabam por utilizar muito de estagiários em detrimento à profissionais contratados).

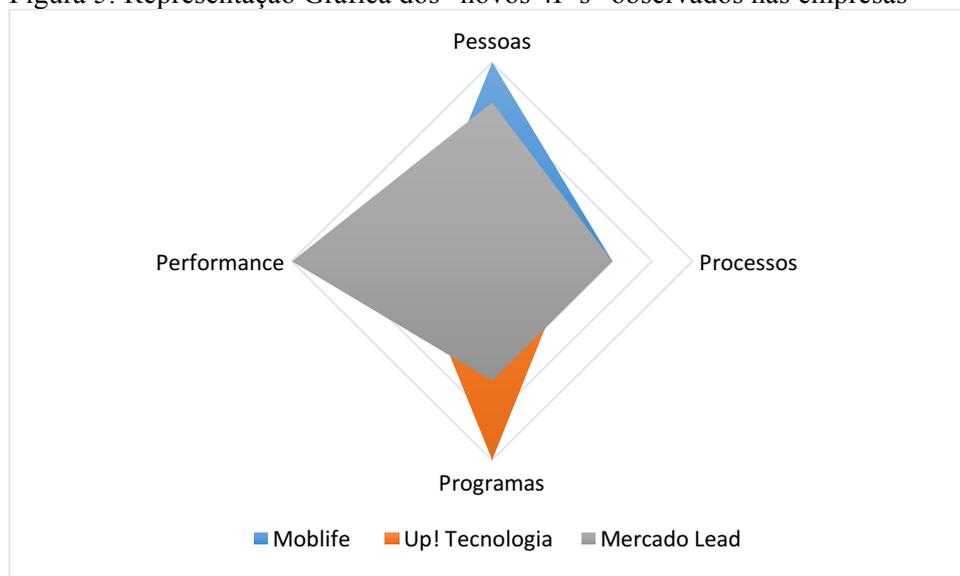
Além disso, em alguns casos foi percebido a chamada “miopia em marketing”, com a *startup* focando muito em seu produto, olhando pouco para seu cliente, e com uma visão curta e deturpada das reais funcionalidades e limitações do mesmo, não avaliando sua real competitividade com o mercado e com isso errando na tomada de decisão.

Procurando características de convergência entre as *startups* do estudo, com toda certeza está no grande foco em vender o produto. A gestão do marketing, as estratégias, processos, tudo gira em torno do grande objetivo de se vender e adquirir novos mercados, aliado a atenção para com as pessoas presente nas mesmas.

De maneira a resumir e facilitar a compreensão dos dados das *startups* entrevistadas referentes aos “novos 4P’s” propostos por Kotler *et. al.* (2012), foi organizada a figura 5 abaixo,

buscando representar graficamente as principais potencialidades e pontos de melhoria dentro do modelo do autor:

Figura 5: Representação Gráfica dos “novos 4P’s” observados nas empresas



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado na figura 5 em destaque anteriormente, a Up! apresenta como principal “P” seus programas desenvolvidos junto aos seus clientes, a Mobliffe se destaca pelo “P” de pessoas e a maneira com a qual elas são gerenciadas pela organização, e o MercadoLead se destaca principalmente com relação a sua Performance, seguido também por Pessoas.

Por fim, muitas das limitações observadas através da entrevista podem ser atribuídas também a fatores presentes em Juiz de Fora, como por exemplo deficiências estruturais e financeiras. Por isso, é esperado que este trabalho venha a contribuir para o cenário do empreendedorismo na cidade, que sirva de inspiração para outros trabalhos relacionados e que todo esses esforços consigam sensibilizar as autoridades e instituições importantes, como a UFJF, para que se dê maior suporte e viabilize meios reais de se potencializar o cenário empreendedor na cidade.

## REFERÊNCIAS

ENTREVISTA BRAZIL INNOVATORS. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>> Acesso em: 02 de ago. 2016

ENTREVISTA GERENTE EXECUTIVO DA ABSTARTUPS. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/noticias/12/08/2015/sao-paulo-chega-a-1-mil-startups> Acesso em: 10 de ago. 2016.

JARUZELSKI, B. **Pesquisa demonstra razões do sucesso do vale do silício.** Disponível em: [http://www2.uol.com.br/sciam/noticias/pesquisa\\_mostra\\_porque\\_o\\_sucesso\\_do\\_vale\\_do\\_silicio\\_e\\_tao\\_dificil\\_de\\_replicar.html](http://www2.uol.com.br/sciam/noticias/pesquisa_mostra_porque_o_sucesso_do_vale_do_silicio_e_tao_dificil_de_replicar.html) Acesso em: 01 de nov. 2016.

ENTREVISTA CASE STARTUP NUBANK. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/nubank-ganha-mais-de-r-200-milhoes-em-mais-um-aporte> Acesso em: 02 de ago. 2016.

INVESTIMENTOS EM STARTUP NO BRASIL. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4165588/investimento-em-startups-no-brasil-soma-r-170-milhoes-no-semester> Acesso em: 02 de ago. 2016

ENTREVISTA DIRETOR GLOBAL DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DA GVSLABS. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/destaque/crescimento-de-startups-brasileiras-tem-sido-mais-lento-pela-falta-de-investimento> Acesso em: 02 de ago. 2016

DEFINIÇÃO FINTECH. Disponível em: <http://finnovation.com.br/o-que-e-fintech> Acesso em: 11 de nov. 2016.

ESTUDO SEBRAE SOBRE STARTUPS. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos\\_tematicos/lado\\_A\\_B\\_startups.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/lado_A_B_startups.pdf) Acesso em: 24 de out. 2016.

PAPO DE ESPECIALISTAS DO SEBRAE. Disponível em: <http://www.papodeespecialistas.sebrae.com.br/startups-de-servicos-sao-as-que-mais-atraem-investidores/> Acesso em: 24 de out. 2016.

ARRUDA, Carlos et al. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=384>>. Acesso em: 15 de out. 2016.

CALMANOVICI, Carlos Eduardo. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras.** *Rev. USP*[online]. 2011, n.89, pp. 190-203. ISSN 0103-9989.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier, 2010.

BORDEN, Neil H. **The Concept of the Marketing Mix**. Journal of Advertising Research, Harvard Business School. Classics, Volume II ,1984.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C.; NOHARA, J. J. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 401-416, 2009.

SOUZA, B. B. P.; GOSLING, M. M.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.

ALVES, A. C.; RAMALHO, ? M. C.; SOUSA, C. M.; SILVA, S. S. F.; LACERDA, C. S.; SILVA JÚNIOR, J. J. A qualidade do serviço e a satisfação do cliente. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 4, p. 46-61, 2015.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez. 2000.

LOPES, Evandro Luiz; HERNANDEZ, José Mauro da Costa; NOHARA, Jouliana Jordan. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 401-416, Dec. 2009.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEZZAROBA, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO

Nome do entrevistado:

Cargo:

Data da entrevista:

#### Questões:

1. O que motivou o Sr (a) a criar uma *startup*?
2. Como é estruturada a organização em termos de organograma?
3. Há quanto tempo esta startup foi criada?
4. Durante a sua existência, ocorreu alguma parceria com instituição externa quanto ao apoio no desenvolvimento das atividades?
5. Quanto a gestão de marketing, como esta ocorre?
6. Quantas pessoas trabalham com o marketing na organização e o quais suas funções?
7. Quais são seus principais consumidores?
8. Sobre a gestão do marketing, como são trabalhados os produtos/serviços?
9. Sobre a gestão do marketing, como são trabalhados os preços dos produtos/serviços?
10. Sobre a gestão do marketing, como é trabalhada a entrega dos produtos/serviços aos consumidores??
11. Sobre a gestão do marketing, como é realizada a comunicação com o mercado?
12. Sobre a gestão do marketing, como são trabalhados as pessoas??
13. Sobre a gestão do marketing, como são trabalhados os Processos,
14. Sobre a gestão do marketing, como são trabalhados os Programas?
15. Sobre a gestão do marketing, como é trabalhada a Performance?
16. Outros...

## APÊNDICE 2

### Autorização da pesquisa e termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado (a) participante,

Pedimos a sua colaboração para responder esta pesquisa que faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da UFJF. O estudo é realizado pelo aluno Ian Weiss de Souza, sob orientação do Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio.

Todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos.

Se você concordar em participar do estudo, por favor, responda as questões que serão apresentadas a seguir. O tempo estimado para responder é de 30 minutos. Pedimos ainda que responda todas as questões até o final do questionário.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço: e-mail [ian.weiss@me.com](mailto:ian.weiss@me.com). Desde já agradecemos a sua colaboração!

Ian Weiss de Souza

Aluno do Curso de Administração da FACC-UFJF

Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

Professor FACC-UFJF - Orientador

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**A sua participação será somente para responder as questões do roteiro de entrevista. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada mantendo preservada a sua identidade. A pesquisa não prevê riscos aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.**

- Aceito participar.  
 Não aceito participar.

**Você atende ao requisito para participar da pesquisa (ter 18 anos ou mais)?**

- Sim  
 Não

**Você é gestor de uma startup?**

- Sim  
 Não