

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Administração e Economia

Erik Staeblein Benvenuti

**A Importância do Marketing em Pequenas Empresas:
Porquê elas diferem de práticas consolidadas**

São Paulo

2018

Erik Staeblein Benvenuti

**A Importância do Marketing em Pequenas Empresas:
Porquê elas diferem de práticas consolidadas**

Trabalho de conclusão de curso;
Pré-requisito para obtenção do título de
bacharel em Economia;
Insper; Economia;

Orientador: Luiz Alberto Campos Filho

São Paulo

2018

Benvenuti, Erik Staeblein

A Importância do Marketing em Pequenas Empresas: Porquê elas diferem de práticas consolidadas

Erik Staeblein Benvenuti - São Paulo, 2018

n.f.

Trabalho de conclusão de curso, segundo grau pretendido - Insper, 2018

Orientador: Luiz Alberto Campos Filho

1. PMEs 2. Marketing 3. Marketing digital 4. Estudo de caso

Erik Staeblein Benvenuti

A Importância do Marketing em Pequenas Empresas: Porquê elas diferem de práticas consolidadas

Trabalho de conclusão de curso;
Pré-requisito para obtenção do título de
bacharel em economia;
Insper; Economia.
Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto
Campos Filho

Data de aprovação: __ / __ / __

Banca Examinadora

Aos meus pais que me apoiaram desde o início e foram essenciais para a conclusão desse curso e elaboração desse trabalho. Aos amigos, que estavam comigo quando precisei e fizeram com que esses cinco anos fossem os melhores da minha vida.

Resumo

Se embasar em materiais didáticos de marketing é uma estratégia comum no mercado. Porém devido à diversos fatores, os conceitos clássicos de marketing muitas vezes não se aplicam às pequenas e médias empresas e em consequência, inúmeras empresas vão à falência. Esse *paper* tem como objetivo principal investigar, via estudo de caso com a empresa Minutrade(que tem como *core business* (atividade central), serviço de programas de lealdade para empresas) porquê os conceitos aprendidos não se encaixam em algumas empresas e qual é a solução de marketing para tais. Os resultados do trabalho em questão demonstram que sim, estratégias clássicas de marketing devem ser modificadas, mas não esquecidas por completo. Os 4P's de marketing, precisam sofrer uma alteração para 4 C's de marketing e o *inbound* marketing é mais necessário do que o *outbound* pela necessidade de criar os porta-vozes da marca nessa etapa inicial. Por fim, é preciso foco no *core business* e buscar ajuda de terceiros para realizar tarefas “secundárias”.

1. PMEs
2. Marketing
3. Marketing digital
4. Estudo de caso
5. A Importância do Marketing em Pequenas Empresas: Porquê elas diferem de práticas consolidadas

Abstract

To take support on courseware is a common strategy on the market. However, because of some factors, the marketing concepts learned not always work for these little companies, which result in a large number of companies declaring bankruptcy at the end of the year. This paper has as its main purpose to investigate, via a case study about the company Minutrade, which has as its core business, loyalty program services to any companies, why some concepts do not apply to small companies and what is the solution for those in question. The results of the work in question shows that yes, classic strategies of marketing should be modified but not completely forgotten. The 4 P's of marketing should suffer some changes to the 4 C's of marketing and the inbound marketing is more necessary than the outbound because of the need to create advocates of the brand in this first stage. Lastly, the company needs to focus on it's core business and search for help of a third party company to make secondary tasks.

2. SMEs
2. Marketing
3. Digital Marketing
4. Case Study
5. The importance of marketing in small and medium business: why they differ from consolidated principles

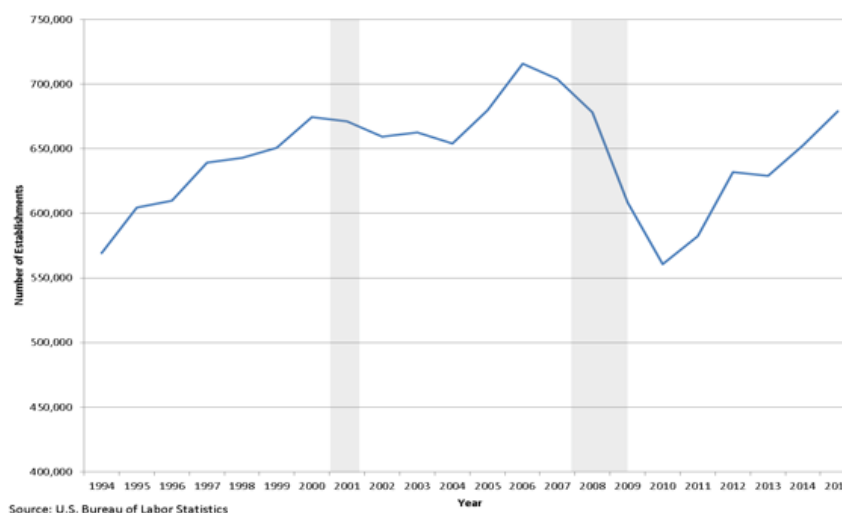
Sumário

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.2. Diferenças e semelhanças entre PMEs e grandes empresas	6
2.3. A Importância de relacionamentos para PMEs.....	7
2.4. Desafios relacionados a Marketing nas PMEs	9
3. Metodologia	11
3.1. Estrutura do Estudo de Caso.....	11
3.2. Limitações	11
4. Estudo de Caso	13
4.1 Descrição da Empresa	13
4.2 Concorrentes	14
4.2.1 Dotz.....	14
4.2.2 InMais.....	14
4.3 Entendendo os desafios e diferenças.....	15
5. Considerações finais.....	18
6. Referências bibliográficas.....	20
Apêndice	24

1. Introdução

Desde o final do século XX, o mundo (e principalmente os EUA), apresentou um crescente número de novas empresas, com exceção do período de crise, vivenciado principalmente no ano de 2008, como pode ser visto na figura 1 abaixo, em pesquisa realizada pelo *U.S. Bureau of Labor Statistics*, em abril de 2016. De 2008 a 2015, os Estados Unidos apresentaram um crescimento de 20% no número de empresas com menos de um ano de mercado. No Brasil o caso é um pouco mais expressivo: de acordo com pesquisa realizada pela Serasa Experian, o Brasil atingiu a marca de 1,2 milhões de novas empresas abertas somente no primeiro semestre de 2018, número nunca antes alcançado desde 2010 (quando a medição pelo Serasa foi iniciada).

Figura 1: Número de estabelecimentos com menos de um ano de idade, março 1994-março de 2015



Fonte: Bureau of Labor Statistics, 28 de abril de 2016

Porém, muitas das que surgem no mercado, não sobrevivem. É estimado que no primeiro ano de vida, 20% das empresas americanas decretam falência (Bureau of Labor Statistics, 2018). No quinto ano de vida, é esperado que metade das empresas já tenham fechado, crescendo essa porcentagem para 70% em dez anos de vida. No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas) em 2014, 25% das empresas com menos de dois anos de idade não sobrevivem no mercado.

Muitos economistas, administradores e até mesmo engenheiros recém-formados (ou não) têm o desejo de abrir seu próprio negócio, porém enfrentam diversos problemas ao tentar entrar e crescer no ramo das pequenas e médias

empresas. De acordo com um estudo realizado por Huang & Brown (1991), 40,9% de 973 organizações pesquisadas, citaram “vendas e marketing” como o maior problema de uma pequena empresa. Dentro dessa, aproximadamente 30% citaram “pesquisa de marketing” ou “promoção de vendas” como os maiores problemas. De acordo com o CBI Insights (2018), em uma pesquisa realizada com 101 pequenas empresas que falharam, 43% disseram que não sobreviveram pois não havia demanda pelo produto em questão e outros 14% citaram “marketing falho” como principal motivo. 13% e 9% citam “*timing* (ou momento) ruim” e “má localização” como fatores determinantes para a falha da empresa, respectivamente. Todos esses números comprovam a importância do marketing para qualquer empresa, principalmente as menores. Por exemplo, uma boa pesquisa de marketing provavelmente combateria o problema de *timing* ou falta de demanda citados anteriormente.

Isso se deve muito à orientação do marketing atualmente. Antigamente, quando poucas empresas existiam, o marketing era muito voltado à oferta de produtos/serviços, focada na capacidade de diferenciação da empresa, independente do desejo do consumidor.

Contudo, de acordo com Kotler (2012), a partir do século XX, a orientação sofreu uma mudança se orientando mais no cliente, ou como o autor denomina: “modelo de sentir e responder”. O consumidor agora possui mais informação disponível, mais opções de escolha, mais renda e por conta disso, o modelo de negócio não é encontrar o cliente certo para um produto, mas sim os produtos certos para um cliente. O marketing tem agora uma orientação holística, ampla, tendo maior relevância na sobrevivência de uma empresa.

Porém, porque o marketing é um problema tão relevante para pequenas empresas, se as estratégias de marketing já são tão consolidadas? Pelo fato de que o que se aplica para grandes empresas (onde tais estratégias são normalmente efetivas) pode não se aplicar para empresas menores, de acordo com Chaston e Mangles (2002). Ainda citando os mesmos autores, o desenvolvimento de teorias de marketing de pequenas empresas é muito limitado e se baseia muito no que é visto em grandes e bem-sucedidas empresas.

Como o foco do trabalho é a questão do marketing em pequenas empresas, será analisado o conteúdo do marketing em uma empresa em

específico, a Minutrade, para compreender quais estratégias de marketing divergem das tradicionais e que funcionaram para o crescimento da empresa. O método de estudo utilizado será um Estudo de Caso da empresa, com entrevistas presenciais e pesquisas para formular a conclusão do trabalho.

Visto o grande problema que é o marketing em pequenas empresas e as consequências futuras que isso pode acarretar para a empresa, o objetivo do estudo é então, buscar entender a diferença entre as teorias de marketing consolidadas e o que realmente pode ser aplicado em pequenas empresas (dado as suas restrições).

Na próxima seção, será explorado a revisão da literatura utilizada para embasar o trabalho final, discutindo estratégias clássicas de marketing, diferenças entre PMEs (Pequenas e médias empresas) e grandes empresas em relação às estratégias de marketing, qual a importância de redes para as PMEs e por fim quais os principais problemas encontrados no ramo por PMEs. Já na seção três, será demonstrado a metodologia utilizada e suas principais limitações. Na seção quatro será descrito características básicas da empresa considerada para esse estudo de caso e as descobertas finais via entrevista com a gestora em questão. Por fim na seção cinco, será descrito as conclusões e considerações finais.

2. Revisão da Literatura

Como esse estudo têm o objetivo de estudar as diferenças entre estratégias de marketing clássicas e o que deve ser aplicado em uma PME, o objetivo desse capítulo é apresentar os conceitos de marketing mais conhecidos e seus problemas de implementação em pequenas empresas.

2.1. Marketing

Para iniciar a discussão, é importante esclarecer o que é marketing e por quê ele é importante para qualquer empresa, não só para as pequenas e médias. Para Kotler (2012), um dos maiores nomes no ramo e que explicou os conceitos desse item 2.1, marketing é “a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para um público alvo, recebendo lucro por isso”. O marketing identifica desejos e necessidades não atendidas; ele identifica, mensura e quantifica o tamanho do mercado potencial e a possibilidade de lucro. Ele identifica quais os melhores segmentos que a empresa consegue atuar, desenha e promove os produtos e serviços apropriados”. Segundo Limeira (2007), marketing é “a função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa pela gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing” sendo essas variáveis, os 4 P’s de marketing.

O “4 P’s de marketing” talvez seja a estratégia de marketing mais conhecida e aplicada no mercado atual. Os P’s são definidos como Preço, Praça, Produto e Promoção, sendo resumidos, por Kotler (2012) como “Mix de Marketing”.

- Preço: Inclui tudo aquilo que o cliente terá que sacrificar para receber o produto ou serviço em questão, sendo esse sacrifício monetário ou não (tempo ou esforço). Inclui estratégias de preço e descontos além de métodos de pagamento e parcelamento.

- Praça: Refere-se ao local onde o consumidor encontra tal produto/serviço. Ao falar de praça, está considerando tantas estratégias de entrega e inventário quanto cobertura de mercado e displays físicos.

- Produto: Refere-se ao produto em si, seus atributos, qualidades e pontos de diferenciação de concorrentes. Também diz respeito à atributos nem sempre ligados ao produto final, como embalagem, garantia e serviços pós compra.

- Promoção: Engloba as estratégias de comunicação tradicionais (RP, Marketing direto, Venda direta, Promoção de venda, Propaganda...). Diz respeito à meios de comunicação do produto, por vias diretas ou não.

Uma adaptação dos 4 P's foi desenvolvida por Robert Lauterborn (1990) e traz um foco maior no consumidor e não na empresa em questão, sendo chamado de 4 C's de marketing. Eles são: "consumidor" (entender o que o consumidor deseja, substituindo o P de produto), "custo para satisfazer" (substitui o P de preço, onde o foco é em quanto o cliente está disposto a pagar), "conveniência de compra" (substituindo o P de praça, o importante é ter o menor esforço para o cliente comprar o produto) e "comunicação" (substituindo o P de promoção, o foco é em comunicação que venha do cliente para a empresa).

Tratando-se de comunicação, existem duas maneiras de comunicar o seu produto: de uma maneira *outbound* (da empresa para o cliente) e *inbound* (do cliente para a empresa). O *inbound* tem como intenção atrair a atenção do cliente e fazer com que ele se comunique pela empresa, sem meios de comunicação de massa. Agora o marketing *outbound* tem como intenção ir até o cliente através de métodos tradicionais de comunicação e geralmente massificados, como TV, rádio e *outdoors*.

Além disso, existem outros conceitos de marketing pré-produto, por assim dizer, que incluem o posicionamento, segmentação e *branding* da empresa. O posicionamento da empresa, de acordo com Kotler (2012) nada mais é do que a imagem que a empresa quer transmitir para ter um lugar diferenciado na mente do cliente. Nela é preciso ter foco em leis de posicionamento, que incluem por exemplo querer ser sempre a primeira na mente do cliente (se isso não for possível, cria-se uma nova categoria para a empresa conseguir ser a primeira), a empresa precisa ter foco para não ter um posicionamento confuso e precisa ser sincera, admitir seus erros para evitar perda de poder de marca.

A segmentação, de acordo com Kotler (2012) é um conceito primordial pré-produto e consiste em fatiar o mercado em parcelas populacionais com necessidades e desejos semelhantes. A segmentação é dividida em 4 bases: geográfica (país, clima que o produto está envolvido), demográfica (renda, gênero, idade do público alvo), de atitudes (atitudes culturais do público alvo) e psicográficas (estilo e vida, atividades e interesses). Além disso é preciso considerar os níveis de segmentação, que abrangem atingir desde massas (a

maior quantidade de pessoas possível, como uma marca de água comum) até um nicho (atingir um público seleto de pessoas, como o mercado de carros de luxo).

Um outro conceito de marketing muito estudado é a parte de gerenciamento de marca (*branding* e relacionados - *brand equity* e *brand awareness* por exemplo), para Kotler (2012) um dos ativos mais importantes de uma empresa. *Branding* se refere a toda o estudo e pesquisa relacionado a parte de uma marca, seu logo e slogan. A marca é uma parte primordial de uma empresa pois tem que transmitir os ideais e posicionamento de uma empresa em segundos, por isso é importante utilizar cores, formas e tipografia da maneira correta. De acordo com Kotler (2012), uma marca forte possui um *brand equity* (valor de marca) forte, que diz respeito a todo o valor agregado que a empresa consegue receber pelo simples fato da marca estar estampada no produto/serviço em questão. Por exemplo, produtos de luxo tendem a ter um *brand equity* elevado para conseguir colocar o seu preço em patamares elevados e ainda assim vender eficientemente o seu produto.

Entendendo os conceitos de marketing discutidos ao longo do texto e o propósito do trabalho, é preciso discutir se os conceitos citados anteriormente se aplicam a todos os tipos de empresas e para isso é preciso entender as diferenças e semelhanças entre elas.

2.2. Diferenças e semelhanças entre PMEs e grandes empresas

Pequenas e grandes empresas não são idênticas. É importante analisar que muitas vezes, o que é dado como um fato, ou como algo eficaz para grandes empresas não vale para pequenas empresas, como comprova Carson (1993). Em seu trabalho, “Preço” e “Praça” (dois dos 4 P’s de marketing) geralmente não tem um “*fit*” com pequenas empresas, e o foco deve ser na criatividade, manutenção e retenção de clientes. Essa diferença é esperada, afinal firmas de diferentes tamanhos diferem em nível de conhecimento, investimento disponível e participação de mercado. Pequenas empresas geralmente não tem uma experiência prévia adequada de como lidar com problemas do mercado em questão. Além disso seu poder financeiro é muito limitado quando boa parte do *budget* (ou orçamento) da empresa precisa ser destinado para uma ou outra área da empresa, e não para todas elas. Por fim a participação do mercado

geralmente é baixa de início, resultando em um baixo poder de marca (ou *brand equity*), impedindo que a empresa cobre preços altos por produtos simples, esperando que as pessoas paguem pelo produto somente pelo *brand awareness* que a empresa “possui”. Porém, para analisar as diferenças entre a influência do marketing na estratégia de pequenas e grandes empresas, para F. Walsh et al. (2009), não é necessário considerar o tamanho da empresa, ou seja, apesar de estratégias diferentes, qualquer empresa deve se preocupar com estratégias de marketing.

Apesar de tudo isso, não é preciso descartar todo o conhecimento prévio de marketing, pois alguns tópicos se validam para pequenas e grandes empresas. Coviello et al. (2000) achou evidências empíricas de conceitos que se validam para todas as empresas, como segmentação, orientação ao consumidor, posicionamento, marca, entre outros. Tais conceitos, como discutido, são conceitos pré-produto e obrigatórios para qualquer empresa. De acordo com Kotler (2012), uma empresa mal posicionada ou com uma má segmentação, não conseguirá atingir o público que demanda tal produto/serviço, muito menos atender o mercado com eficácia. A marca é essencial para identificação da empresa, e sem uma marca bem estruturada, o produto/serviço não terá destaque e não será um impulsionador de vendas.

Pequenas empresas, em seu estágio inicial, dependem muito do *network* (ou conexões) que realizam com outras empresas, como foi visto por Siu (2001). Economias tradicionais valorizam o tamanho da empresa, favorecendo empresas de grande porte, porém economias modernas dependem muito de relacionamentos, informação e *network*, o que pode favorecer essas pequenas empresas, indo de mãos dadas com o conceito que empresas pequenas possuem um baixo conhecimento de mercado e por conta disso, precisam de “ajuda” para tal aprendizado.

2.3. A Importância de relacionamentos para PMEs

Gilmore et al. (2001) apoia a importância de relações entre empresas para o bom crescimento das mesmas. Em seu estudo, percebeu que em grande parte de Pequenas e Médias empresas (PMEs), as relações entre competidores são bem mais elevadas do que diz a teoria. Além disso, contrariando o senso comum, muitas vezes competidores se ajudam na distribuição de informações de

mercado. Para Hill (2001), tais contatos são a única fonte estável de informação precisa em um mercado instável.

Esse último ponto, para Poutziouris et al. (1999) é um fator crucial para o crescimento de uma firma. Em seu trabalho, cita que “falta de pesquisa de mercado” e “falta de conhecimento sobre a competição” inibe o crescimento das pequenas empresas mais do que inibe o crescimento de grandes. Para Robert Bradshaw et al. (2001), PMEs tem que ter um foco muito maior em informações de longo prazo (como potencial de crescimento do mercado) do que informações cotidianas (como logística de operar no mercado X).

Com as tecnologias desenvolvidas atualmente, a disseminação de informações está cada vez mais rápida. Uma simples pesquisa de “satisfação do consumidor” já é, a um custo baixo, uma maneira eficiente de entender o mercado que a empresa está inserida e como este está se desenvolvendo, como mostra Paul R. Reynolds et al. (2006). Retomando o tópico sobre o foco do marketing de PMEs, pesquisas de satisfação também colaboram com a manutenção dos clientes atuais, sendo eficiente em múltiplos sentidos. Além disso, para esse mesmo autor é mais importante nos primeiros anos de existência, criar uma base sólida de clientes que gastam cada vez mais com a empresa, do que almejar um crescimento de clientes que individualmente colaboram pouco para a companhia.

Pequenas e médias empresas encontram-se cada vez mais em mercados mais competitivos, o que releva ainda mais a presença do marketing para PME's. Em seu *paper*, Simpson e Taylor (2002) apresentam um modelo de quatro tipos de empresas diferentes, com dois eixos de consideração: foco interno do marketing na companhia e a importância do marketing para o mercado, sendo que elas podem caminhar de um tipo até outro. Um tipo de empresa seria a “*marketing-led*” (ou direcionado pelo marketing), mais vista em empresas com grande competitividade (marketing com alta relevância) e que necessitam então ter um grande foco em marketing (marketing como um papel importante). De acordo com sua pesquisa com 143 PME's, 81 disseram se encaixar em um perfil “*Marketing-led*”, chegando a conclusão de que PME's por estarem em um mercado mais competitivo, tendem a ter uma visão e esforços de marketing mais elevados.

O segundo estilo é o que os autores denominam como “*marketing dominated*” ou “dominado pelo marketing” onde empresas medem esforços em prol do marketing (a área apresenta um forte papel em planejamento estratégico) porém a companhia está inserida em um mercado onde a importância do marketing não é alta (mercado menos competitivo). Os outros dois tipos se incluem em departamentos onde o marketing da empresa não é foco da companhia quando o tema é planejamento estratégico, sendo os tipos denominado pelos autores como uma organização “*marketing independent*” ou “independente de marketing” (inseridas em um contexto de baixa competitividade) e “*marketing weak*” ou “fraca em marketing” (inserida em um contexto de alta competitividade, sendo uma empresa que necessita de maior expertise no ramo de marketing para alcançar novos objetivos).

2.4. Desafios relacionados a marketing nas PMEs

Porém encontra-se alguns desafios em relação à importância do marketing nas PME's. Primeiramente, Brooksbank (1999), com uma pesquisa realizada com 231 pequenas empresas, percebeu que apesar da grande maioria constatar que possuíam uma orientação para o marketing, isso não se verificava na realidade. Uma parcela de 76% em 1987 afirmava ter uma orientação para marketing, porém só 63% possuía um plano de marketing de longo prazo.

Outro problema a ser direcionado é a dificuldade de quantificar os benefícios do marketing em pequenas empresas. De acordo com Simpson et al. (2006) o conceito mais utilizado para exemplificar a performance de uma ação de marketing seria por exemplo, indicadores de performance como uma variação no ROI da empresa, porém, de acordo com o mesmo autor, por causa das grandes flutuações nas atividades operacionais de PME, existe a possibilidade de uma manipulação em tais indicador. Outro fator que limita o poder de informação dos indicadores de performance é que são inúmeros os indicadores que podem trazer resultados diferentes para a mensuração de efetividade de uma campanha. Por conta disso, a figura de lucro utilizada tem que ser consistente e justificável para ser um método eficaz de mensuração.

A partir do estudo da revisão explorado acima, onde foram explicados os principais conceitos de marketing, as diferenças entre pequenas e médias empresas, a importância dos relacionamentos para as PMEs e por fim as

maiores dificuldades que tais empresas enfrentam, foi possível desenvolver o estudo de caso explicado posteriormente.

Esse trabalho busca entender então quais são os padrões que mais se encaixam em pequenas empresas e que se diferem, em algumas vezes, dos conceitos mais engessados. Com isso é possível fazer com que as pequenas empresas que são criadas anualmente, sejam criadas com um melhor planejamento, impedindo assim a falência de tantas em um curto período de tempo.

3. Metodologia

3.1. Estrutura do Estudo de Caso

Para entender qual é a relevância e foco do marketing em PMEs, foi realizado um estudo de caso com a pequena empresa Minutrade. Atualmente, considerando o número de funcionários (aproximadamente 140) a Minutrade pode ser considerada como uma empresa de pequeno porte, mas com mais de dez anos de mercado. O método de estudo de caso, para Yin (2009) é o melhor método quando o tema do trabalho enfoca eventos contemporâneos (nesse caso a evolução de estratégias de marketing para PMEs). Para o mesmo autor, o método de estudo de caso é o mais adequado quando o questionário aplicado tem como foco questões de “como” e “por quê” ao invés de “quem” ou “onde”. Por fim, ainda de acordo com Yin (2009) o estudo de caso é um método adequado a se utilizar quando o estudo possui um foco em aspectos contemporâneos e a complexidade do estudo é explorada intensamente

Tal estudo foi realizado via uma entrevista profunda, utilizando um questionário não estruturado, que engloba tanto os principais problemas (no ramo de marketing) que PMEs enfrentam em seus estágios iniciais e também quais práticas conhecidas de marketing não se verificam como eficientes para essas mesmas PMEs. O questionário também analisa a prática de novas técnicas que ganharam força com a evolução digital como a substituição dos 4 P's pelos 4 C's e o uso mais intensivo de *inbound marketing* (marketing do cliente para a empresa) ao invés do *outbound marketing* (marketing, da empresa para o cliente).

O trabalho em si foi desenvolvido via pesquisa e apoiado com o questionário de questões abertas discutido acima. O processo de coleta de informação foi realizado por entrevistas presenciais com a diretora de marketing (e relacionados) da empresa selecionada Minutrade. A entrevistada é formada na Escola Superior de Marketing e Propaganda (ESPM), possui 4 anos de experiência na empresa em questão e 17 anos no mercado.

3.2. Limitações

A maior limitação em se utilizar o método de estudo de caso, é que o estudo em questão leva em conta somente uma empresa, podendo trazer assim uma não-relevância ao estudo. Contudo, Yin (2009) diz que “ao realizar um

estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) ” comparando com modelos estatísticos que para muitos traz mais relevância para alguns estudos.

4. Estudo de Caso

Após entender os conteúdos explicados na revisão da literatura e concretizando o modelo utilizado para a construção desse trabalho de conclusão de curso (no caso, o estudo de caso embasado nos conceitos de Yin (2009)) o item 4 discute efetivamente o estudo de caso desenvolvido, trazendo uma discussão com o que foi apresentado no item 2 desse trabalho.

4.1 Descrição da Empresa

De acordo com o seu site institucional, fundada em 2017, a Minutrade surgiu da necessidade de criar recompensas únicas e atrativas, para todos os clientes, sem a necessidade de acúmulo de pontos. A empresa tem como foco programas de engajamento e fidelização, com recompensas no ambiente móvel. Diferentemente de sistemas de recompensas tradicionais, a Minutrade preza por recompensas necessárias e não supérfluas. Além disso, preza por entregar benefícios para todos, tendo como principal benefício o bônus celular. As recompensas são recorrentes e tem um foco na recompensa digital e instantânea.

A empresa é o intermediário entre clientes corporativos, principalmente bancos brasileiros e os clientes finais, entregando micro recompensas do ramo telefônico (em parceria com as quatro maiores operadoras do país) ou outros produtos inseridos em sua nuvem de recompensas, que varia de acordo com o cliente. Atualmente já são mais de 30 milhões de pessoas recompensadas e mais de 1,5 bilhões de reais entregues em recompensas digitais. O crescimento digital aproximou o cliente corporativo do cliente final, permitindo que uma comunicação mais personalizada fosse criada, abrindo espaço para uma atuação como a da Minutrade. Em entrevista concedida à MobileTime, Eduardo Jacob, CEO da empresa, cita que um dos maiores problemas para replicar o serviço Minutrade é a burocracia e dificuldade de lidar com todos os clientes corporativos. Se a empresa está lidando com operadoras telefônicas que vão oferecer bônus aos bancos, para esses distribuírem os bônus aos clientes, a empresa precisa fechar quase que simultaneamente a parceria com ambos os lados, para não gerar um clima receoso por alguma das partes, e além disso é preciso criar um programa que seja benéfico para o cliente corporativo, para o cliente final e para o parceiro. Porém, devido a tal complexidade, porquê

continuar com tal projeto? Pelo fato de que até hoje, a empresa não encontrou nenhum competidor direto, tanto pela dificuldade tecnológica ou de negociação.

4.2 Concorrentes

Apesar do que foi citado, a empresa apresenta alguns competidores indiretos que trabalham com sistemas de fidelização, seja esses Startups ou empresas mais consolidadas.

4.2.1 Dotz

De acordo com o seu site institucional e a Forbes Brasil, a empresa Dotz foi fundada em 2000 por dois irmãos como um programa de fidelidade por coalizão (não é qualquer estabelecimento incluso no sistema, e sim somente os estabelecimentos parceiros pois esses precisam fornecer as recompensas para a Dotz a um preço reduzido), criando uma moeda virtual, ou “Dotz” que poderia ser trocada por prêmios. Quanto mais fosse gasto no seu cartão de crédito em certos estabelecimentos, mais “Dotz” a pessoa acumularia e poderia trocar por mais e mais prêmios. O sistema se baseia em sistemas canadenses e é mais amplo do que sistemas mais usuais de recompensas, como programa de milhas, pois nesse caso o cliente tem a opção de escolher em o que gastar os seus pontos.

4.2.2 InMais

De acordo com o seu site institucional e sua página em redes sociais, criada em 2014, a InMais tem um objetivo semelhante a Dotz, oferecendo um sistema de recompensas em relação à gastos no cartão de crédito e trocar pontos por prêmios de escolha do cliente. Porém a InMais oferece descontos em alguns aspectos e até o sistema *cashback* para seus clientes. O sistema *cashBack* se refere à um *refund* de algum dinheiro previamente gasto, com a sensação de estar recebendo dinheiro da empresa por ter gasto dinheiro.

Apesar disso as duas empresas diferem da Minutrade por fatores citados anteriormente como utilizar um sistema de pontos, ser recompensas para poucos (para aqueles que possuem cartão de crédito, o que não é uma possibilidade para qualquer um) e por oferecer prêmios supérfluos (não como a Minutrade que foca em bônus celular, algo que todos os clientes conseguem utilizar e precisam para o dia-a-dia).

4.3 Entendendo os desafios e diferenças

Primeiramente, o estudo dirigiu-se por um caminho de encontrar os pontos clássicos tidos como conceitos obrigatórios para qualquer projeto, mas que pelo contexto inserido, não se reproduz nas empresas em questão, e é isso que foi encontrado com o clássico “4 P’s de Marketing”. O conceito de Preço, Praça, Produto e Promoção, (citados no item 2.1 desse trabalho) em um ambiente muito mais competitivo e “*customer-centred*” (consumidor no centro) onde o poder de marca não é tão forte, é difícil de ser aplicado na realidade. Percebe-se no mundo atual que um poder de marca forte é um grande influenciador de compra de certos produtos: Marcas como a Apple e Samsung, ao lançar um produto conseguem fazer filas de espera, mesmo que muitas pessoas considerem seus produtos como não sendo algo disruptivo ou completamente novo. Porém isso nem sempre vale para pequenas empresas.

De acordo com a entrevistada¹, é importante para a área de Marketing de pequenas empresas entenderem o desejo do consumidor, como ele quer o produto distribuído e com qual customização. É aqui que o conceito de 4 C’s começa a substituir os 4 P’s. Agora não é mais importante desenhar o produto, a um preço X, no lugar Y onde é mais fácil para a empresa. A empresa precisa entender qual o produto que o consumidor quer a um preço que ele enxerga como de acordo e em um lugar de divulgação que seja cômodo a esse cliente. “É importante que a área de marketing da empresa seja a voz do cliente dentro da empresa. Não adianta nada eu planejar uma coisa se no fundo o meu cliente espera outra coisa completamente oposta” disse a diretora de marketing da empresa.

Seguindo o conceito de comunicação descrita no ponto 2.1 da revisão da literatura, entrou-se em discussão o conceito de *outbound marketing* frequentemente utilizada por grandes empresas, por terem um budget de marketing mais elevado do que o das PME’s. De acordo com a Minutrade, o importante hoje em dia, visto a importância de entender o consumidor, é entender que cada vez mais o consumidor não quer ser interrompido por um bombardeamento de informações. Para eles, o conceito de *inbound marketing* se torna mais relevante a partir do momento em que o meio digital muda a forma

¹ Informações retiradas a partir de entrevista presencial com a participante, no dia 21/09/2018

de vida dos clientes. “Você tem maneiras muito eficientes de chegar no seu público alvo específico, sem ter que empurrar informação para ele. É bem mais barato e eficiente” disse a diretora. Para ela também é um gasto desnecessário de dinheiro se envolver em *outbound marketing* no início da empresa, porque você atinge o mercado como um todo, mas de maneira muito pulverizada. Por fim o *inbound Marketing* ajuda a criar os “*advocates*” ou “porta-voz” da marca, que diminui o esforço de divulgação da empresa.

Continuando na comunicação, entrou-se em discussão a parte digital do marketing e o quão relevante é o marketing digital para pequenas empresas. O primeiro ponto comentado pela empresa é que “O meio digital é um facilitador de mensuração de planos de marketing. Qualquer ação que eu fizer, eu consigo extrair métricas e dados que me dizem o quão eficiente foi o meu esforço de marca” mostrando um ponto positivo em relação aos meios tradicionais, que no máximo conseguem te entregar “audiência” como métrica de efetividade.

Além disso, como visto anteriormente, é muito custoso realizar propagandas em meios de comunicação tradicionais e “custo” é algo restritivo para as pequenas empresas e por conta disso o meio digital vira uma arma poderosa para as pequenas empresas. Em adição, a gerente cita a mudança de comportamento dos clientes finais que migram de meios tradicionais de comunicação como a televisão e o rádio e começam a utilizar mais sites como Facebook e Netflix. “Isso é uma tendência sem volta. O Netflix veio para quebrar o monopólio da televisão. O marketing digital é agora e essencial para qualquer pequena empresa”.

Considerando o meio digital e a importância de relacionamentos para PMEs (como descrito no item 2.3), muitas empresas de auxílio de marketing, como a HubSpot, vêm crescendo no mercado pois muitas pequenas empresas tem dificuldade de fazer marketing (digital ou não) da maneira correta e buscam ajuda em como utilizar corretamente ferramentas como Google *AdWords* ou como desenvolver um site convidativo. Para a Minutrade, esses sites são de extrema importância, mas é possível crescer sozinho. Para a gerente comercial, “É necessário que as pequenas empresas foquem no seu *core business*, saiam da ideia tradicional que novas empresas tem que fazer de tudo na empresa. Se continuasse assim, elas começam a fazer tudo, mas não fazem nada 100%”. Ela comenta que muitas pequenas empresas não tem a expertise necessária para

fazer tudo e isso acaba demandando mais tempo e recurso financeiro, se internalizado. A existência desses terceiros facilita qualquer estratégia da pequena e média empresa.

Por fim complementando o item 2.4 da revisão literária, ela comenta que um grande problema em pequenas empresas é o pensamento errôneo de que quanto mais gasto em marketing, mais vai reforçar o branding da marca em questão.

Isso, por exemplo não é o caso da Minutrade. Aqui, como prezamos em entregar exatamente o que o cliente quer, da melhor maneira possível, a divulgação acaba ocorrendo por si só. Facilita a criação de porta-vozes, do *inbound marketing* que discutimos anteriormente.

Depois de entender as principais diferenças, o estudo se dirigiu para um entendimento de quais são as principais dificuldades encontradas por essas empresas e o que elas fizeram para resolver. Para a empresa entrevistada, o maior problema é tentar atender todos os pontos de marketing possíveis, atender tanto o *branding* da empresa até os pontos de venda.

Acho que um dos pontos que levaram ao nosso sucesso nesses 10 anos, é o fato de que estamos sempre focados no marketing de vendas e entregar o melhor serviço possível. Não tem como gastar tempo em por exemplo 'marketing de vendas' e 'marketing institucional', não existe tempo para isso, muito menos recurso. Se houvesse uma divisão de esforço em todos os aspectos de marketing, talvez os nossos resultados não seriam tão positivos.

5. Considerações finais

O trabalho teve como objetivo entender algumas estratégias clássicas de marketing que são consideradas como essenciais para qualquer negócio e demonstrar que algumas empresas, mesmo utilizando tais técnicas, não sobrevivem no mercado. Após isso, a intenção era enunciar quais estratégias então devem ser seguidas ou pelo menos consideradas por pequenas empresas, visto a opinião de uma pequena empresa de sucesso, a Minustrade, que apresentou a utilização de técnicas de marketing não tão tradicionais e sim algo mais moderno e contextualizado com a era digital.

Com o estudo de caso realizado, algumas reflexões puderam ser tiradas relacionando com o tema do trabalho de conclusão de curso. Primeiramente a utilização dos 4 (ou 7) P's de marketing está cada vez mais defasada e precisa ser dado um outro olhar, principalmente para as PMEs que possuem um baixo *brand awareness*. Esse novo olhar é traduzido em 4 C's, que tem como objetivo focar mais no desejo do consumidor e o que é mais benéfico para ele do que o que é mais benéfico para a empresa em questão.

Discute-se depois a importância de um marketing menos interruptivo para as pequenas empresas. Para elas, o importante é que as próprias pessoas busquem os produtos da empresa, sem que a empresa precise medir grandes esforços financeiros para atingir o consumidor de maneira forçada. Com isso é possível a criação de um marketing boca-a-boca muito mais potente, chamado de "porta-voz". Atualmente as pessoas levam muito mais em consideração a opinião de pessoas próximas do que a "opinião" de uma propaganda, ressaltando a importância de um "porta-voz" efetivo.

A importância das redes e conexões citadas na revisão literária, se comprovam de certa forma no estudo de caso, demonstrando a importância de uma empresa não tentar fazer todos os tipos de marketing que conseguir pois não há mão de obra nem recursos financeiros necessários para fazê-lo efetivamente. Por isso é importante a interação com terceiros que permitam que a empresa cuide da sua atividade principal, enquanto os terceiros cuidam do restante, a um custo reduzido e com uma expertise muito maior.

Por fim, é preciso levar em consideração algumas limitações. Primeiramente, por causa da era digital estar em constante evolução, conceitos de marketing também estão evoluindo dia após dia. Meios tradicionais de

divulgação e comunicação são cada vez mais substituídos por novos meios de divulgação, como por exemplo as redes sociais. Por conta disso, é possível que no futuro, novos métodos de divulgação apareçam e substituam o que foi averiguado nesse trabalho, ou que conceitos clássicos entrem em total desuso.

Outro ponto a se considerar é que o estudo de caso realizado, como citado no item 4.2, considerou apenas uma empresa, com mais de 10 anos de mercado do setor de serviços de recompensa. É possível que técnicas utilizadas nesse caso não se repliquem da mesma maneira em outras PME's, afinal é importante ressaltar a generalização que ocorre no estudo de caso. Porém, assim como no livro de Yin (2009), essa generalização não gera um descarte do estudo, por ser um estudo de caráter exploratório e que gera um início de discussão promissor.

6. Referências bibliográficas

BRADSHAW, Robert & BURRIDGE, Mark. Practices of successful small and medium-sized exporters: the use of market information, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, USA, v.8, n. 3, p 267-273, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006825>>, Acesso em: 20 set 2018

BROOKSBANK, Roger; KIRBY, David A.; TAYLOR, David; JONES-EVANS, Dylan. Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state-of-the-art in Britain, 1987-92, **European Journal of Marketing**, UK, v. 33 n. 2, p 103-120, 1999, Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/03090569910249193>>, acesso em: 30 set 2018

BUREAU OF LABOR STATISTICS, Washington DC, USA, 2016. Disponível em: <<https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>>, Acesso em 11/11/2018

CARSON, D. A philosophy for marketing education in small firms, **Journal of Marketing Management**, NIRL, Vol. 9, p 189-205, 1993, Disponível em: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d44cf7c1-0242-4319-b0cf-5c0762a17b23%40sessionmgr4007>> , acesso em: 30 set 2018

CBInsights, **The top 20 reasons startups fail**, 2018, disponível em :< <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>>, acesso em: 24 abr 2018

CHASTON, Ian; MANGLES, Terry. **Small Business Marketing Management**, 1a ed. UK, Pallgrave Macmillan, 2002, 285p.

COVIELLO, N.E., BRODIE, R.J. and MUNRO, H.J. An investigation of marketing practice by firm size, **Journal of Business Venturing**, v. 15, n5-6, p 523-545, 2000, disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00035-4)>, acesso em: 24 abr 2018

DOTZ, São Paulo, Brasil, 2018. Disponível em :< <https://www.dotz.com.br/>>, acesso em 03/11/2018

FORBES BRASIL, São Paulo, Brasil, 2018. Disponível em : < <https://forbes.uol.com.br/listas/2015/12/10-ceos-de-sucesso-no-brasil-abaixo-dos-40-anos/attachment/6-roberto-chade-dotz/>> , acesso em 03/11/2018

GILMORE, A., CARSON, D. and GRANT, K. SME Marketing in Practice, **Marketing Intelligence & Planning**, NIRL, Vol. 19, n. 1, p 6-11, 2001, disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02634500110363583>> , acesso em 24 abr 2018

HILL, Jimmy & MCGOWAN, Pauric. Marketing development through networking: A competency based approach for small firm entrepreneurs, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, UK, v. 3, n. 3, p 148-156, 1996, disponível em: <https://doi.org/10.1108/eb020974>, acesso em: 24 abr 2018

HUANG, Xuely & BROWN, Alan. An analysis and classification of problems in small business, **Internacional Small Business Journal**, UK, v. 18, n.1, 1991, disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242699181004>> , acesso em 24 abr 2018

INMAIS, São Paulo, Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.inmais.com.br/portal/>>, acesso em: 3/11/2018

INOVE CONSULTORIA DIGITAL, Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.i9con.com.br/2017/06/19/estrategia-minutrade-prepara-expansao-global/>> . Acesso em 03/11/2018

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**, 14 ed, São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012, 765p.

LAUTERBORN, Robert. New Marketing Litany: Four P's passe; C-words take over, **Advertising Age**, USA, v.61, n.41, 1990, disponível em: <http://www.business.uwm.edu/gdrive/Wentz_E/International%20Marketing%20465%20Fall%202014/Articles/New%20Marketing%20Litany.PDF> , acesso em 11/11/2018

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **E-Marketing: O Marketing na Internet com casos brasileiros**. 2ª ed, São Paulo: Saraiva, 2003, 352p.

MINUTRADE, São Paulo, Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>>, acesso em 3/11/2018

POUTZIOURIS, P., BINKS, M. and BRUCE, A. A Problem-based Phenomenological Growth Model for Small Manufacturing Firms, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, UK, v.6, n.2, p 139-152, 1999,

disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006674>> , acesso em: 24 abr

REYNOLDS, Paul L. & LANCASTER, Geoff. A scheme to increase profitability in entrepreneurial SMEs, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, UK, v. 13, n.3, p 395-410, 2006, disponível em: <https://doi.org/10.1108/14626000610680271>, acesso em: 24 abr 2018

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>, acesso em: 29 nov 2018

SIMPSON, Mike; PADMORE, Jo; TAYLOR, Nick; FRECKNALL-HUGHES, Jane. Marketing in small and medium sized enterprises, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, UK, v. 12, n. 6, p 361-387, 2006, disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13552550610710153>>, acesso em: 24 abr 2018

SIMPSON, Mike; TAYLOR, Nick. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, UK, v. 9, n. 4, p 370-382, 2002, disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14626000210450559>>, acesso em: 24 abr 2018

SIU, W. Small firm marketing in China: A comparative study, **Small Business Economics**, HK, v. 16, n.4, p 279-292, 2001, disponível em: <<https://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s7060880/acesso/index.php?url=http%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3deoh%26AN%3d0583212%26lang%3dpt-br%26site%3deds-live%26scope%3dsite>> , acesso em: 24 abr 2018

2018

LAPORTA, Taís, Liderado por MEIS, número de novas empresas foi o maior em 8 anos no 1º semestre, diz Serasa. **G1**, São Paulo, 03 set 2018, disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/03/liderado-por-meis-numero-de-novas-empresas-foi-o-maior-em-8-anos-no-1o-semester-diz-serasa.ghtml>>, acesso em: 29/11/2018

WALSH, Michael F. & LIPINSKI, John. The role of the marketing function in small and medium sized enterprises, **Journal of Small Business and**

Enterprise Development, USA, v. 16, n.4, p 569-585, 2009, disponível em:
<<https://doi.org/10.1108/14626000911000929>> , acesso em: 24 abr 2018
YIN, Robert K. **Estudo de Caso** Planejamento e Métodos. 4ª Ed, Porto Alegre: Bookman, 2010, 248p.

Apêndice

Questionário aplicado à empresa Minutrade

Foco- Identificar diferenças entre o marketing de pequenas empresas e o marketing clássico

- Informações Básicas como Nome da empresa e número de funcionários
- Na criação de novos projetos, a estratégia de 4 P's (Preço, praça, propaganda e produto) é fielmente seguida?
- Você identifica que os 4 c's são mais importantes atualmente do que os 4 p's?
- Antes do lançamento de um produto, o quão importante é uma pesquisa de mercado? Quantas vezes ela foi realizada e qual a quantidade de respondentes necessária geralmente?
- Outbound marketing (mais predominante em estratégias tradicionais) é bem utilizado em pequenas empresas? Ou inbound marketing é mais bem visto?
- Estratégias tradicionais de "Mass Advertising", como propagandas em televisões, flyers e banners, são estratégias efetivas de marketing?
- Estratégias de cunho inbound, são estratégias mais utilizadas pela empresa?
- Marketing digital, pelo baixo custo, é mais bem visto ou melhor aproveitado?
- Uso de softwares para auxílio no crescimento inicial da empresa, como o serviço oferecido pela empresa Hubspot, é algo a se considerar?
- Onde a empresa percebe que os gastos destinados à marketing, mais são direcionados?
- Maiores desafios de marketing que a empresa já passou?