

ELÁDIO LUIZ ISOPPO FILHO

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA *INBOUND* MARKETING NO PROCESSO
DE COMERCIALIZAÇÃO EM EMPRESAS INOVADORAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Micheline Gaia Hoffmann

FLORIANÓPOLIS – SC

2016

I85p

Isoppo Filho, Eládio Luiz
Proposta de *Framework* para *Inbound* no processo de
comercialização em empresa de base tecnológica /
Eládio Luiz Isoppo Filho. - 2017.
141 p. il. color. ; 29 cm

Orientadora: Micheline Gaia Hoffmann

Bibliografia: p. 107-109

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2017.

1. Inovação tecnológica - Administração. 2.
Framework. 3. Marketing. I. Hoffmann, Micheline Gaia.
I. II. Universidade do Estado de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDD: 658.4063 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

RESUMO

As empresas de base tecnológica são as principais desenvolvedoras de produtos inovadores. É comum observar, porém, diversos exemplos de produtos inovadores que não tiveram aceitação representativa no mercado. A fim de auxiliar no processo de comercialização desses produtos, este trabalho apresenta um *framework* de *Inbound Marketing*. Tal modelo prevê uma série de atividades a serem realizadas desde o Planejamento, Desenvolvimento, Comercialização e Relacionamento com o cliente. Para dar solidez ao *Framework*, foram entrevistadas, em pesquisa qualitativa, empresas especialistas em *Inbound Marketing* e empresas de base tecnológica, as quais contribuíram na formulação das dimensões trabalhadas. Após o desenho do modelo, foi realizado um grupo de discussão com intuito de validá-lo e extrair melhorias do que foi proposto.

Palavras-chave: Inovação, *Inbound Marketing*, Comercialização de Inovação, *Framework*

ABSTRACT

Technology-based companies are the main developers of innovative products. However, it is common to see several examples of innovative products that have not had representative acceptance in the market. In order to assist in the marketing process of these, this work presents an *Inbound Marketing framework*. Such a model provides for a series of activities to be realities from Planning, Development, Marketing and Customer Relationships. In order to give solidity to the *Framework*, we interviewed companies specialized in *Inbound Marketing* and technology-based companies that contributed to the formulation of the dimensions worked. After the design of the model, a group of discussions was carried out with the purpose of validating the proposed model and extracting improvements.

Key-words: Innovation, Inbound Marketing, Innovation Commercialization, Framework

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de inovação.	17
Figura 2: Framework Teórico de comercialização da inovação	21
Figura 3: Dimensões da comercialização da Inovação.	22
Figura 2: Framework Teórico de comercialização da inovação	23
Figura 3: Dimensões da comercialização da Inovação.	24
Figura 4: Atividades para comercialização de Inovação	26
Figura 5: Uma abordagem de quatro dimensões	29
Figura 6: Componentes do <i>Inbound Marketing</i>	32
Figura 7: Co-criação e Coprodução de conteúdo em <i>Inbound</i>	33
Figura 10: Eventos no BPMN.	44
Figura 11: Atividades no BPMN.....	44
Figura 12: Gateway no BPMN.	44
Figura 11: Etapas da atividade <i>Content Market Fit</i>	78
Figura 12: Etapas da atividade Posicionamento.	79
Figura 10: Etapas da atividade Timing.	80
Figura 11: Etapas da atividade Análise de Requisitos.	81
Figura 12: Etapas da atividade Desenvolvimento.	81
Figura 13: Etapas da atividade Precificação.	83
Figura 14: Etapas da atividade Lançamento.	84
Figura 15: Etapas da atividade Vendas.....	85
Figura 16: Etapas da atividade Relacionamento.	86
Figura 17: <i>Framework</i> completo.	87
Figura 18: Atividade <i>Content Market Fit</i> após validação.	89
Figura 19: Atividade Posicionamento após validação.	90
Figura 20: Atividade Timing após validação.	91
Figura 21: Atividade Análise de requisitos após validação.....	92
Figura 22: Atividade Prototipagem	93
Figura 23: Atividade Validação	93
Figura 24: Atividade Desenvolvimento após validação.	95
Figura 25: Atividade Precificação após validação.	96
Figura 26: Atividade Pré-vendas.	96
Figura 27: Atividade Lançamento após validação.	98

Figura 28: Atividade Operações.	98
Figura 29: Atividade Relacionamento após validação.....	99
Figura 30: Atividade Novo Produto ou Funcionalidade.	101
Figura 31: Desenho Final do <i>Framework</i> após validações.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões da comercialização da Inovação	26
Quadro 2: Comparativo entre <i>Outbound</i> e <i>Inbound</i> Marketing	31
Quadro 3: Etapas da Metodologia.....	36
Quadro 4: Modelo de Análise.....	40
Quadro 5: Quadro Comparativo: Desafio enfrentados pelas EBTs na comercialização de inovações.	58
Quadro 6: Quadro Comparativo de Práticas de <i>Inbound</i> Marketing Aplicadas à Comercialização.....	73
Quadro 7: Exemplo de matriz de valor.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Descrição da situação problema / oportunidade	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.2.3 Contribuição do trabalho	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Inovação.....	15
2.2 Comercialização de Inovação	21
2.3 Empresas de base tecnológica.....	27
2.4 <i>Inbound</i> Marketing	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2 Etapa da pesquisa e proc. de coleta e análise dos dados	35
3.2.1 Apresentação das Empresas	38
3.3 Modelo de Coleta e de Análise	40
3.4 Desenho do Framework	43
4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EBTs NA COM. DE INOVAÇÃO	45
5 PRÁTICAS DE <i>INBOUND</i> MKT APLICADAS À COM. DE INOVAÇÃO ...	62
6 PROPOSTA INICIAL DO <i>FRAMEWORK</i>	76
7 PROPOSTA FINAL DO <i>FRAMEWORK</i> APÓS VALIDAÇÃO	88
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
9 REFERÊNCIAS	107
10 APÊNDICE A.....	110
11 APÊNDICE B.....	111
12 APÊNDICE C.....	129

1 INTRODUÇÃO

1.1 Descrição da situação problema / oportunidade

As empresas têm como principal objetivo a geração de receita por meio da comercialização de seus produtos e serviços. Na medida em que a concorrência cresce, a exigência do consumidor aumenta, ou mesmo uma nova realidade surge naquele mercado, a empresa precisa mover ações a fim de garantir sua rentabilidade. Davila, Epstein e Shelton (2006) afirmam que a inovação tem como seu principal imperativo o aumento na geração de receitas. Segundo os autores, a simples redução de custos e a reengenharia são ações louváveis, mas não suficientes para garantir a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Se uma empresa não inovar, ela está fadada a reagir às reações do mercado e da concorrência.

Dada essa constatação, que as empresas necessitam inovar para garantir o seu crescimento de forma contínua, o tema “inovação” ganhou peso nas organizações de um modo geral. Por conta da forte conotação que a palavra recebeu nos últimos tempos, é comum as empresas se considerem inovadoras. Em alguns casos, a percepção de inovação que a empresa tem para si, se difere de critérios adotados pela literatura. Segundo o estudo de Fernandes, Côrtes e Pinho (2004), das empresas pesquisadas na região metropolitana de São Paulo, dentre as que se consideravam inovadoras, apenas 26% possuem um departamento de P&D estruturado internamente. Em contraponto, 99% afirmou desenvolver atividades típicas de departamentos de P&D, mesmo sem haver uma estrutura formal para tal.

A prática da inovação nas organizações pressupõe a existência de um processo que coordene os esforços desde o surgimento da necessidade, até a materialização da inovação propriamente dita. Os autores Datta, Mukherjee e Jessup (2015), indicaram a existência de três grandes grupos de etapas no processo da inovação. O Descobrimto é a primeira etapa e compreende a identificação da invenção, bem como a busca de indícios mínimos para o desenvolvimento de um novo produto que cumpra essas características. A etapa de Desenvolvimento é aquele em que o P&D aprimorará os protótipos desenvolvidos na etapa anterior, a fim de se obter um produto finalizado. Na última etapa, chamada de Implantação, é

que ocorrem os principais esforços de marketing e comercialização, a fim de fazer com que aquele novo produto desenvolvido gere receita à empresa.

As Empresas de Base Tecnológica são mundialmente conhecidas pela sua grande dinamicidade. Grande parte das inovações que surgiram no mercado na última década, foram desenvolvidas e comercializadas por empresas desse tipo. Devido às suas diferenças, com relação às empresas tradicionais, alguns modelos de gestão não são tão facilmente aplicáveis. O processo de comercialização das inovações desenvolvidas, neste cenário, exige técnicas cada vez mais refinadas para vencer a concorrência, a logística e a dificuldade de atingir um público alvo sólido e de grande potencial, conforme afirmam Fernandes, Côrtes e Pinho (2004).

Segundo Blank e Dorf (2012), nessa realidade, as empresas de médio e grande porte são as que mais sofrem. Enquanto as empresas de micro e pequeno porte contam com uma comunicação mais efetiva, com equipes reduzidas em que não é necessária a transferência do conhecimento, as empresas de médio e grande porte precisam estabelecer modelos de gestão similares aos de grandes empresas tradicionais, mas não são eficazes para enfrentar a dinamicidade desse mercado.

A principal disciplina que auxilia na introdução de um novo produto é o Marketing. Os conceitos que surgiram no século XX foram utilizados por todo tipo de empresa durante muitos anos. Muitas das técnicas utilizadas durante todo esse tempo, ainda permanecem eficazes para diferentes tipos de empresas. Contudo, quando falamos de EBTs, o Marketing tradicional (hoje também conhecido como *Outbound Marketing*) já não é o que traz os melhores resultados, uma vez que este demanda um maior valor de investimento, conforme apontam Camargo e Vaccaro (2011). No início do século XXI foi concebido, por Halligan e Shah (2006), o *Inbound Marketing*, que dentre outras características, preza pelo desenvolvimento de um relacionamento com o consumidor, por meio da produção de conteúdo, de modo que o mesmo o procure quando tenha interesse em adquirir um determinado produto.

Com intuito de se estabelecer um modelo de gestão que possa ser utilizado por Empresas de Base Tecnológica de Médio e Grande Porte, esse trabalho propõe-se a desenvolver um *Framework* contendo práticas de *Inbound Marketing*, para auxiliar no processo de comercialização das inovações desenvolvidas pelas mesmas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* de *Inbound Marketing* para o processo de comercialização em Empresas Inovadoras de Base Tecnológica de Médio e Grande Porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os desafios enfrentados pelas EBTs na comercialização de inovações;
- b) Analisar como práticas de *Inbound Marketing* poderiam ser aplicadas no processo de comercialização das EBTs estudadas
- c) Definir as diretrizes e os elementos que irão compor a proposta do *framework*;
- d) Desenhar proposta inicial do *Framework* de *Inbound Marketing*;
- e) Validar o *framework* junto aos *Stakeholders*.

1.2.3 Contribuição do trabalho

O *framework* para a utilização de *Inbound Marketing* pelas Empresas Inovadoras de Base Tecnológica poderá ser utilizado para organizar os esforços necessários nos processos de comercialização das inovações desenvolvidas. Como demonstrado por Chiesa e Frattini (2011), Frattini *et al.* (2012) e Dovleac e Bălăşescu (2013), o processo de comercialização da inovação, apesar de ser o mais importante, na maioria das ocorrências registradas pela academia e de forma empírica, apontam para uma visível negligência gerencial deste item.

Segundo um estudo da Nielsen por Alonso (2014) atualmente 76% dos produtos novos lançados, não são mais comercializados em até 12 meses após o lançamento, em função da não aceitação do mercado.

O *Framework*, produto deste trabalho, foi elaborado considerando a problemática que rodeia a realidade das empresas de base tecnológica de médio e grande porte, no momento em que as mesmas desenvolvem a comercialização de seus novos produtos. As empresas de médios e grandes portes necessitam, em

muito maior nível, de estruturas formais de gestão do que as empresas de micro e pequeno porte. Atualmente, as empresas que mais se destacam na aplicação da metodologia de *Inbound Marketing* são as de micro e pequeno porte, pelo fato de necessitar atividades diversas e de modo dinâmico.

Dessa maneira, a maior contribuição prática que este trabalho proporcionará é auxiliar no processo de comercialização do tipo de empresa que foi objeto desse estudo. O *Framework* destaca atividades que serão desenvolvidas desde o momento da concepção de um novo produto, sua introdução ao mercado e até o ponto de se extrair melhorias e aprendizados para o lançamento de novas versões do mesmo produto, ou ainda novos produtos colaterais.

Foi realizada uma busca exploratória com base em descritores relacionados a idioma (inglês e português); recorte temporal (2006-2016); e utilizando o seguinte grupo convergentes de palavras-chave: [comercialização de inovação & *inbound marketing*]; [comercialização & inovação & *inbound marketing*]; [framework & *inbound marketing* & inovação]. As buscas foram realizadas em quatro bases de dados internacionais, nas áreas de Negócios, Engenharias, Psicologia e multidisciplinar. A partir desses critérios, optou-se pelas bases Cambridge Journals Online, SCOPUS, E-Scholarship, Google Scholar, SciELO, Springer Link e Oxford Journals. Ao final da busca exploratória, não foram identificados trabalhos científicos que evidenciassem a utilização da metodologia de *Inbound Marketing* para sanar as dificuldades existentes na Comercialização da Inovação. Tampouco foram encontrados trabalhos que propusessem um *framework* para a prática de *Inbound Marketing* em empresas (de qualquer porte).

No campo teórico, portanto, este trabalho inicia uma discussão que ainda não atingiu o estado da arte, a utilização do *Inbound Marketing* em empresas de base tecnológica, em especial as de médio e grande porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

Inovação é um termo que ganhou fortes conotações no mundo empresarial, representando a prosperidade das instituições privadas e a superação às adversidades do setor público. A expressão, hora em voga, em muitos casos não é usada adequadamente, sobretudo, pela falta de conhecimento do real significado que esta o traz.

Em suma, uma inovação é uma invenção que foi colocada em prática. Dessa forma, é impossível haver inovação sem uma invenção. Nas próximas seções, são apresentadas quais formas de invenção que não necessariamente deve ser um produto.

Para Renata Araujo *et al.*, (2004), inovar é ir além dos limites estabelecidos, seja no desenvolvimento de um novo produto ou processo, ou na introdução de uma característica diferenciadora em produto ou processo já existente, que gere ganho de qualidade, produtividade ou resulte em vantagem competitiva. Não há, portanto, inovação sem que se gere algum ganho para a empresa ou para a sociedade em geral. Pode-se afirmar, ainda, que se não há incremento de valor para a organização e para a sociedade, não há inovação.

Moreira *et al.* (2007), também, dizem que inovação não é sinônimo de invenção. Uma invenção, que é uma criação original e diferenciada, enquanto não tiver aplicação comercial não é considerada uma inovação. Pode-se ainda dizer que inovação é uma invenção aceita pelo mercado, gerando valor para a organização.

Sua maior parte, decididamente, não vem da parcimônia, em sentido estrito, ou seja, da abstenção por alguém do consumo de parte de sua renda regular, mas consiste em fundos que são, eles próprios, resultado de inovação bem-sucedida e nos quais se reconhece mais tarde, o lucro empresarial. No fluxo circular não haveria, por um lado, nenhuma fonte tão rica de poupança e, por outro, essencialmente haveria menor incentivo para se poupar, como afirma Schumpeter (1997).

A inovação tem sido sinônimo de um posicionamento privilegiado de uma empresa perante aos seus concorrentes, contudo, apesar de uma empresa inovadora estar potencialmente à frente das demais, inovação não pode ser correlato de vantagem competitiva.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) também afirmam que há uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos, produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados. A inovação, dessa forma age, intrinsecamente como uma forma de estabelecer a vantagem competitiva.

Em suma, os autores concluem que inovação é uma forma desenvolver uma estratégia de vantagem competitiva, mas nem toda vantagem competitiva se dá a partir da inovação.

Por fim, eles explicitam que é importante ressaltar que as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros a imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás, já que os demais tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, processos operacionais ou modelos que orientam os seus negócios.

É possível observar, com esses argumentos trazidos por Schumpeter (1997), que existe um inerente paradoxo em torno da inovação nas organizações. Somente será beneficiado pela inovação que ora desenvolve, a organização que tenha capacidade de geri-la de tal forma que seja constante. Não existe benefícios em uma inovação pontual, pelo contrário, o processo, produto ou serviço inovador posto no mercado pela empresa, se puder ser atualizado e inovado constantemente, somente abrirá espaço para que seus concorrentes o produzam em seus próprios modelos de negócio; o que pode roubar sua fatia de mercado.

Nesses casos, a inovação passa a não atuar como um agente da vantagem competitiva. Para que isso ocorra, é necessário o desenvolvimento de políticas concretas de gestão da inovação, de modo a estabelecer uma cultura inovadora dentro da organização e não uma pura e simplesmente inovação por acaso, como frequentemente ocorre.

A inovação tem sido sinônimo de um posicionamento privilegiado de uma empresa perante aos seus concorrentes, contudo, apesar de uma empresa inovadora estar potencialmente à frente das demais, inovação não pode ser correlato de vantagem competitiva. Sobre esse assunto Tidd, Bessant e Pavitt (2008), afirmam que “enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços e

conhecer a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas”.

Existem quatro tipos de inovação (OECD, 2007): a) de produto b) de processo, c) organizacional e d) de marketing.

- a) Inovação de produto é caracterizada pela alteração significativa em características funcionais dos produtos (bens e serviços). É aplicável tanto a produtos totalmente novos como aos casos de aperfeiçoamentos significativos nos já existentes.
- b) Inovação de processo ocorre quando os métodos de produção e distribuição dos produtos passam por mudanças significativas, incorporando novas características.
- c) Inovação organizacional é quando são implantados novos métodos organizacionais. Pode-se obter inovação organizacional em qualquer das áreas da gestão empresarial, tais como modelos de negócio, estrutura organizacional, gestão financeira, capacitação e gestão de desempenho do pessoal.
- d) Inovações de marketing estão relacionadas com a adoção de novos métodos associados ao design de produtos, na análise do comportamento do mercado, nas técnicas de promoção do produto, na fidelização do cliente, nos métodos de formação do preço de venda, entre outros.

Figura 1: Tipos de inovação.



Fonte: (OECD, 2007)

Já, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os quatro tipos de inovação são: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação de Posição e Inovação de Paradigma, descritas como segue.

- a) Inovação de Produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
- b) Inovação de Processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues.
- c) Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
- d) Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Por exemplo, um novo modelo de carro, um novo pacote de seguro contra acidentes para bebês recém-nascidos e um novo sistema de entretenimento doméstico seriam exemplos de inovação de produto. Já a mudança nos métodos de fabricação ou nos equipamentos utilizados para produzir o carro ou o sistema de entretenimento doméstico, ou mesmo nos procedimentos administrativos, no caso do seguro, seriam exemplos de inovação do processo.

Inovação de posição é quando um produto/serviço foi criado para determinado fim, acaba sendo direcionado para outro público alvo com intuito de sanar outra necessidade completamente alheia à primeira. Por exemplo, um produto desenvolvido para auxiliar na convalescença de crianças e enfermos é reposicionado como um energético para o público do mercado fitness.

Exemplos recentes de inovação de paradigma, mudança nos modelos mentais, incluem a introdução de linhas aéreas de baixo custo, a oferta de seguro e outros serviços financeiros pela internet e o reposicionamento de bebidas como café e sucos de frutas como produtos com *design* sofisticados.

Uma das mais antigas classificações de tipos de inovação é a aquela que traz quatro tipos de inovação: a) Inovações no produto ou no serviço, b) Inovações no processo de produção, c) Inovações na estrutura organizacional e d) Inovações nas pessoas.

- a) Inovações no produto ou no serviço: dizem respeito à introdução de novos produtos ou serviços que a organização produz, vende ou fornece.
- b) Inovações no processo de produção: consistem na introdução de novos elementos nas tarefas da organização, em seu sistema de informação ou na produção física ou operações de serviços; representam avanços na tecnologia da companhia.
- c) Inovações na estrutura organizacional: incluem mudanças nas relações de autoridade, nas alocações de trabalho, nos sistemas de remuneração, nos sistemas de comunicação e em outros aspectos de interação formal entre as pessoas na organização. Mudanças no processo de produção ou na estrutura organizacional.
- d) Inovações nas pessoas: dizem respeito a inovações que podem mudar o comportamento ou as crenças das pessoas dentro da organização, via técnicas como educação e treinamento.

As três primeiras categorias de Knight aparecem com frequência em outras classificações; as inovações nas pessoas, porém, com o tempo, tenderam a ser incluídas com as inovações organizacionais ou administrativas.

O *Manual de Oslo* (OECD, 2004) define, de duas formas, uma inovação tecnológica; a) Inovação Incremental e b) Inovação Radical.

- a) Inovação Incremental: É a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.
- b) Inovação Radical: É a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação de organização pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados.

Já, Christensen e Overdorf (2000) apresentam a concepção de inovação de ruptura ou disruptiva, a qual emana um alto grau de sucesso por parte das empresas uma vez que se lida com uma oportunidade ímpar, mas que não é necessariamente uma inovação tecnológica radical.

Comumente, tem se utilizado o conceito de Christensen com maior intensidade para definir as inovações com maior grau de mudança. Dessa maneira, os dois principais termos para definir uma inovação tecnológica são: Inovação Incremental e Inovação de Ruptura.

2.2 Comercialização de Inovação

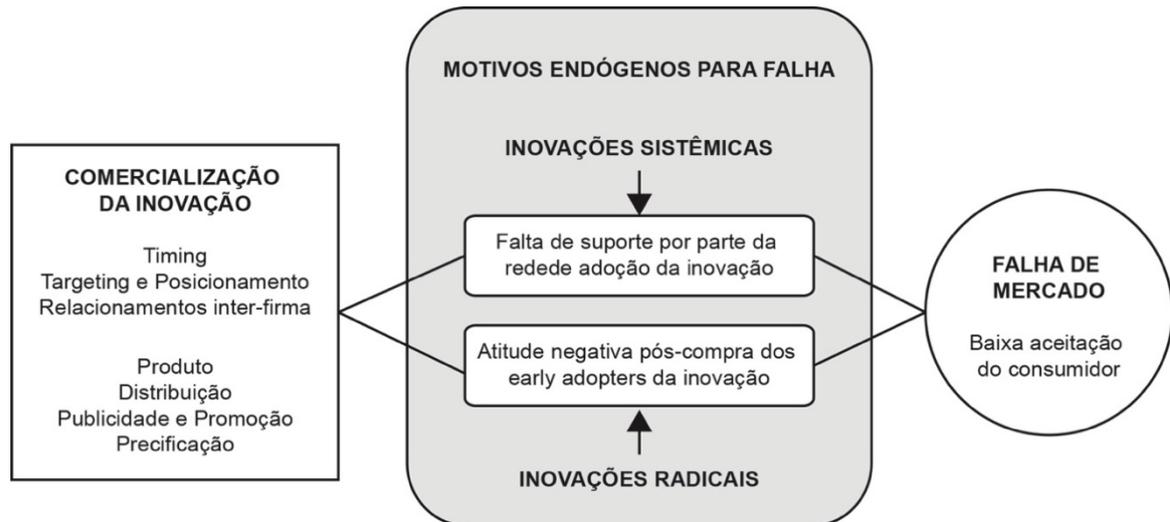
Segundo Koen, Bertels e Kleinschmidt (2014), o processo de inovação pode ser dividido em três partes: a criação da inovação, o processo de desenvolvimento de novos produtos e a comercialização. O *front-end* é muitas vezes considerado como um processo linear de três estágios separados por portas de decisão de gestão.

A atividade de Comercialização, presente dentro da grande etapa de Implantação, é conhecida por ser uma fase crítica do processo de inovação tecnológica, principalmente por causa dos altos riscos e custos que ela implica. Apesar disso, estudos apresentados neste trabalho consideram que é, muitas vezes, a fase que recebe menos atenção gerencial em todo o processo de inovação. Há, ainda, ampla evidência empírica corroborando essa crença. Nos mercados de alta tecnologia, as dificuldades encontradas pelas empresas na comercialização de inovação tecnológica são exacerbadas pela volatilidade, interconexão e proliferação de novas tecnologias que caracterizam tais mercados (CHIESA E FRATTINI, 2011).

Ao longo do tempo, o marketing foi definido a partir de várias perspectivas: como um mecanismo econômico e social, como instrumento de gestão ou por meio do relacionamento da organização-cliente. Dovleac e Bălăşescu (2013) afirmam, no entanto, que comercialização sofre uma série de alterações radicais, devido à natureza e mercados reais da competição que se manifesta dentro deles. Além disso, a evolução do ambiente tecnológico atual tem uma forte influência sobre o desenvolvimento de atividades de marketing por meio de inovações de produtos e processos que ocorrem em um ritmo rápido.

O *Framework* proposto por Chiesa e Frattini (2011), identifica como principal falha na comercialização da inovação, a adoção dos consumidores, sendo que, nas inovações radicais, uma falta de entendimento dos adeptos iniciais (*Early Adopters*) sobre o produto e, nas inovações sistêmicas ou incrementais, pela falta de suporte na rede de adoção da inovação. Como podemos observar na figura 1, a seguir:

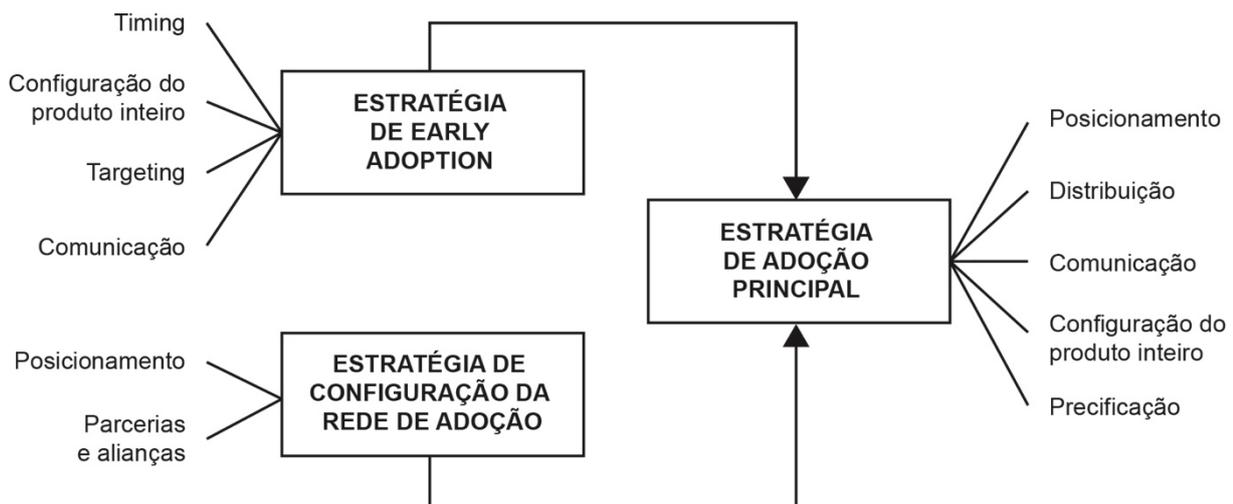
Figura 2: *Framework* Teórico de comercialização da inovação



Fonte: Chiesa e Frattini (2011)

Existem três fatores para que uma inovação tenha sucesso no mercado, segundo Frattini *et al.*, (2012). 1) Estratégia de adoção antecipada; 2) Estratégia de configuração de rede de adoção; 3) Estratégia de adoção de massa. Na primeira etapa, são identificados nichos específicos para validar a inovação e propaga-la de forma espontânea. A segunda etapa é o primeiro esforço de levar escala à inovação, por meio de redes colaborativas. A última etapa consiste em escalar, de fato, a operação, por meio dos processos produtivos e de distribuição.

Figura 3: Dimensões da comercialização da Inovação.



Fonte: Frattini *et al.* (2012)

É importante considerar a comercialização da inovação, como uma ação interna e concomitante a outras estratégias (de tempo, parcerias e alianças, segmentação e posicionamento, configuração do produto inteiro), bem como de

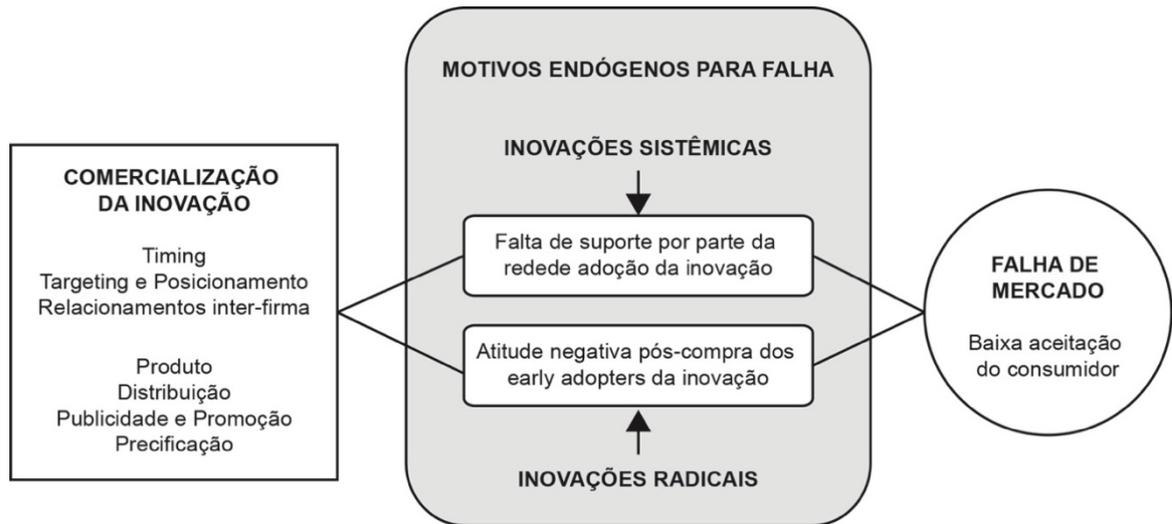
variáveis táticas (comunicação, precificação e distribuição). Deste modo, é possível afirmar que os gerentes de produto devem planejar a comercialização da inovação desde o início do processo de desenvolvimento, uma vez que as decisões relativas as variáveis estratégicas acima mencionadas, influenciarão em uma grande parte das atividades de desenvolvimento. Além disso, na medida em que dimensões estratégicas precisam ser consistentes com as táticas, este último deve ser analisado com uma antecipação adequada também; essa avaliação pode resultar em um fato em um refrão de decisões estratégicas. (FRATTINI *ET AL.*, 2012).

A comercialização das inovações desenvolvidas nas empresas, é a etapa que valida de fato a aderência da inovação. Se não houver aceitação por parte do mercado, o produto ou serviço continua sendo uma invenção, mas não pode ser considerado uma inovação. De acordo com a literatura sobre nova estratégia de lançamento do produto, “comercialização de inovação (COI) é o conjunto de decisões que definem como o novo produto está posicionado e, finalmente, introduzido no mercado” (CHIESA e FRATTINI, 2011).

Ao longo do tempo, o marketing foi definido a partir de várias perspectivas: como um mecanismo econômico e social, como instrumento de gestão ou por meio do relacionamento da organização-cliente. Dovleac e Bălăşescu (2013) afirmam, no entanto, que comercialização sofre uma série de alterações radicais, devido à natureza e mercados reais da competição que se manifesta dentro deles. Além disso, a evolução do ambiente tecnológico atual tem uma forte influência sobre o desenvolvimento de atividades de marketing por meio de inovações de produtos e processos que ocorrem em um ritmo rápido.

O *Framework* proposto por Chiesa e Frattini (2011), identifica como principal falha na comercialização da inovação, a adoção dos consumidores, sendo que, nas inovações radicais, uma falta de entendimento dos adeptos iniciais (*Early Adopters*) sobre o produto e, nas inovações sistêmicas ou incrementais, pela falta de suporte na rede de adoção da inovação. Como podemos observar na figura 1, a seguir:

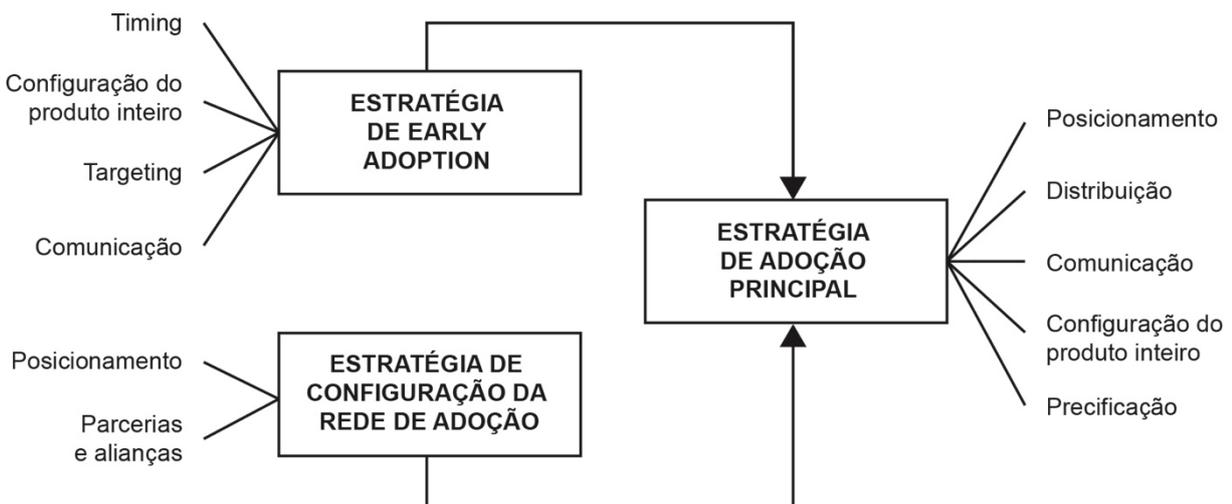
Figura 4: *Framework* Teórico de comercialização da inovação



Fonte: Chiesa e Frattini (2011)

Existem três fatores para que uma inovação tenha sucesso no mercado, segundo Frattini *et al.*, (2012). 1) Estratégia de adoção antecipada; 2) Estratégia de configuração de rede de adoção; 3) Estratégia de adoção de massa. Na primeira etapa, são identificados nichos específicos para validar a inovação e propaga-la de forma espontânea. A segunda etapa é o primeiro esforço de levar escala à inovação, por meio de redes colaborativas. A última etapa consiste em escalar, de fato, a operação, por meio dos processos produtivos e de distribuição.

Figura 5: Dimensões da comercialização da Inovação.



Fonte: Frattini *et al.* (2012)

É importante considerar a comercialização da inovação, como uma ação interna e concomitante a outras estratégias (de tempo, parcerias e alianças, segmentação e posicionamento, configuração do produto inteiro), bem como de

variáveis táticas (comunicação, precificação e distribuição). Deste modo, é possível afirmar que os gerentes de produto devem planejar a comercialização da inovação desde o início do processo de desenvolvimento, uma vez que as decisões relativas as variáveis estratégicas acima mencionadas, influenciarão em uma grande parte das atividades de desenvolvimento. Além disso, na medida em que dimensões estratégicas precisam ser consistentes com as táticas, este último deve ser analisado com uma antecipação adequada também; essa avaliação pode resultar em um fato em um refrão de decisões estratégicas. (FRATTINI *ET AL.*, 2012).

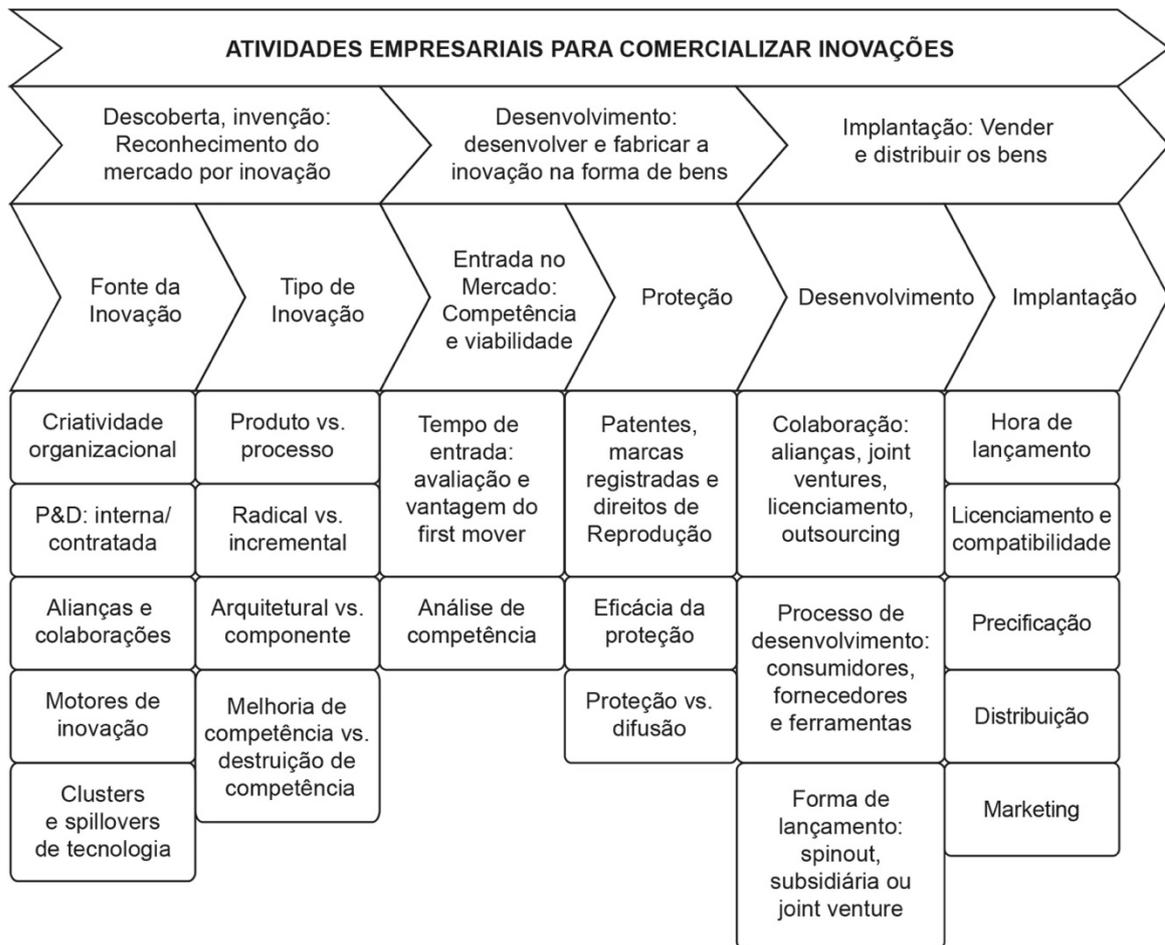
Nesse sentido, a comercialização passa ser um requisito básico para se considerar um lançamento, uma inovação. Contudo, a comercialização precisa estar num segundo estágio de maturidade, em que essa comercialização seja voltada para o público em geral, não somente aos adotantes iniciais. “Nós definimos a capacidade de comercializar inovações tecnológicas como a capacidade de uma empresa para trazer uma inovação tecnológica para o mercado e chegar a algumas das massas, além dos adotantes iniciais” (DATTA, MUKHERJEE e JESSUP, 2015)

Comercializar um produto inovador é um processo que, em última instância, depende do consumidor. Durante esse processo de compra, é formado pelo consumidor, sua percepção sobre o produto tem um peso fundamental no sucesso comercial do mesmo. Segundo os autores Datta, Mukherjee e Jesupp (2013), esta percepção é composta de vários elementos, a saber:

- a) O produto ainda não é fácil de aceitar ou corretamente entendida como uma solução para um problema particular;
- b) Não há certeza sobre como este produto vai resolver um problema;
- c) Os recursos necessários para desenvolver este produto são fornecidos por especialistas altamente qualificados;
- d) A empresa que fabrica o produto tem uma orientação tecnológica (DOVLEAC e BĂLĂȘESCU, 2013)

Os Dovleac e Bălășescu (2013) autores também desenvolveram um fluxograma de atividades necessárias durante o processo de comercialização de inovações. O fluxo está dividido em três etapas: a) Descoberta, b) Desenvolvimento e c) Implantação. Tais etapas estão subdivididas em outras atividades e tarefas. Na atividade “Implantação” dentro da etapa “Implantação” é onde estão praticamente todos os esforços de comercialização presente no fluxo.

Figura 6: Atividades para comercialização de Inovação



Fonte: DATTA, MUKHERJEE e JESSUP (2015)

A comercialização é o momento em que o consumidor final se depara com a inovação. Brown (2008) considera que a inovação é impulsionada por um profundo entendimento, observação direta, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e o que eles gostam ou não gostam sobre a forma como produtos particulares são feitos, embalados, comercializados, vendidos e apoiados. Sem a existência desse entendimento, não há comercialização.

Os autores Chiesa e Frattini (2011) propuseram as dimensões da Comercialização da Inovação, apresentadas no Quadro 1, com dois tipos de variáveis, as estratégicas e as táticas. Enquanto variáveis estratégicas, estão: *Timing*, Posicionamento e Relacionamento interempresariais. Como variáveis táticas, os autores apresentam: Produto, Distribuição e Publicidade e formação de preço.

Quadro 1: Dimensões da comercialização da Inovação

Variável	Descrição	Tipo de Variável
Timing	- Pré-lançamento - Lançamento no mercado - Parcerias e Alianças	Variáveis Estratégicas
Posicionamento	- Público Alvo - Posicionamento de mercado	
Relações com outras organizações	- Estabelecimento de relações externas - Termos e acordos de relacionamento	
Produto	- Configuração de todo o produto	Variáveis Táticas
Distribuição	- Tipo de canal de distribuição para inovação - Funções críticas para o canal de distribuição	
Promoção e Propaganda	- Tipos de canais de propaganda - Tipo de mensagem	
Precificação	- Precificação estratégica - Precificação de serviços e complementaridades	

Fonte: CHIESA E FRATTINI (2011)

2.3 Empresas de base tecnológica

Empresas de base tecnológica são aquelas que estão constantemente rompendo às barreiras tecnológicas dos seus respectivos setores, possibilitando a criação de benefícios econômicos, sociais, tecnológicos e mercadológicos. (GONZALEZ; GIRARD e SEGATTO, 2009).

É possível referir que as empresas de base tecnológica são oriundas de um processo científico, muitas vezes, ligado a universalidades e centros de pesquisa. Elas passam, então a ligar o conhecimento técnico e científico dedicado aos conhecimentos mercadológicos, resultado na produção de produtos ou serviços. É comum que essas empresas, quando incubadas, desfrutem da oportunidade de

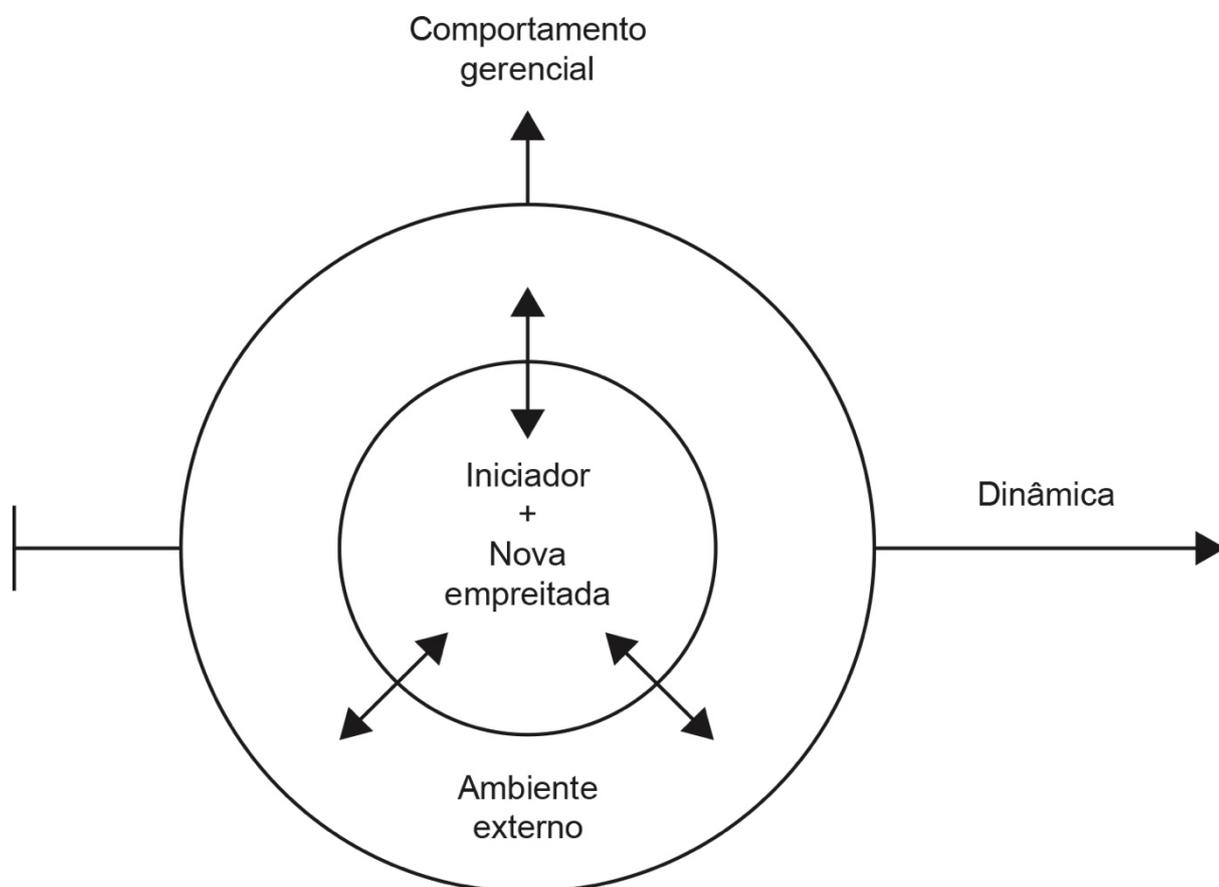
serem apoiadas por habitats de inovação, que é a essência de ser das incubadoras tecnológicas. (BURNETT e McMURRAY, 2008)

As empresas de base tecnológica, notadamente utilizam tecnologias inovadoras e vanguardistas, não só em seus produtos, como também para coordenar sua própria operação. Spencer Kirchof (2006) trazem a percepção de que as EBTs não são limitadas pela inércia organizacional que ocorre nas grandes corporações. A inexistência, em muitos casos, de uma alta gerência com muito tempo de mercado, facilita a adoção de novas frentes tecnológicas ainda não consolidadas. É muito comum, por exemplo, que as empresas de base tecnológica sejam geridas por empresários mais jovens, que podem ser menos experientes, com tecnologias mais antigas, e, portanto, não têm necessidade ou razão a considerar a tecnologia antiga e as suas limitações no desenvolvimento de uma nova tecnologia. (SPENCER e KIRCHHOFF, 2006).

Estas empresas são susceptíveis de ser líder das mudanças tecnológicas, em vez de serem obrigados a reagir a elas. Isso as coloca em uma potencial vantagem em relação as empresas tradicionais, pois enquanto as empresas de base tecnológica são as responsáveis pela criação das novas tecnológicas, as outras sofrem com a mudança. (SPENCER E KIRCHHOFF, 2006).

O impacto das empresas de base tecnológica no desenvolvimento regional é essencialmente determinado pela dinâmica do sistema, como fica claro a partir da Figura 4 (DONCKELS e SEGERS, 1990). Trata-se da dinâmica dinâmica do sistema de envolver a EBT, o ambiente e as relações entre o EBT e seu ambiente. Uma estrutura de quatro dimensões teórico geral para o estudo de novo empreendimento é apresentado na Figura 4. Os dois círculos da Figura 4 estão em sobreposição com um sistema bidimensional de eixos. O eixo horizontal refere-se à dinâmica do sistema, as promoções de eixo vertical com o comportamento de gestão específicos. Os quatro componentes básicos da Figura 4 são o motor de arranque e o novo empreendimento, o ambiente externo, a dinâmica do processo e o comportamento gerencial. Arranque e novo empreendimento são o verdadeiro núcleo do sistema. Ambos são embutidos em um ambiente externo maior que desempenha um papel importante em todo o processo. Iniciar um novo empreendimento é um processo dinâmico por natureza.

Figura 7: Uma abordagem de quatro dimensões



Fonte: DONCKELS e SEGERS (1990).

2.4 *Inbound Marketing*

Inbound Marketing é como são chamados os novos conceitos de marketing que preconizam uma nova forma de abordar potenciais clientes. No *Outbound Marketing* (como é chamado o marketing tradicional), são investidos altos valores em mídia e ações destinadas a enviar uma mensagem ao possível consumidor, com intuito de induzir sua compra. Essas inserções são calcadas em interrupções, as quais são feitas em meio ao conteúdo que o possível consumidor está consumindo. Tais interrupções vêm em programas de televisão, revistas, merchandising e, até, em meio às vias públicas. (PATEMAN e HOLT, 2011).

Já, no *Inbound Marketing* não existe interrupção, o conteúdo que o potencial cliente está consumindo já é a mensagem que se busca enviar para esse *prospecto*. O conteúdo oferecido a ele não tem como único objetivo a sua conversão com cliente, posto que o principal objetivo é proporcionar uma experiência a aquele indivíduo que faça com que ele se torne um seguidor e propagador da marca, mesmo que não compre o produto (pelo menos naquele momento) (PATEMAN e HOLT, 2011).

De acordo com Siqueira (2014), principal referência no Brasil em *Inbound Marketing*, existem cinco etapas fundamentais para execução de uma estratégia de *Inbound Marketing* efetiva. a) Atrair; momento em que são produzidos conteúdos de modo que o potencial cliente os consuma. b) Converter; ação que converte o indivíduo que está consumindo o conteúdo em potencial cliente, o chamado *Lead*. c) Relacionar; nessa etapa é que ocorre o grande diferencial frente ao marketing tradicional, pois é nesse estágio que ele recebe informações de forma gradual e não interruptiva que proporcione o amadurecimento necessário para ele de fato tornar-se um cliente. d) Vender; trata-se do momento que o potencial cliente vira um cliente. Esta venda, contudo, é feita de forma diferente do marketing tradicional, utilizam-se os conhecimentos sobre o cliente identificados na etapa de relacionamento para proporcionar a melhor experiência de compra possível. e) Analisar; momento em que é observada toda a trajetória do cliente e de que forma pode ser melhorada a experiência para os futuros *Leads* e clientes.

A *Empresa de Inbound 1*, empresa que trouxe os conceitos sobre *Inbound Marketing* para as massas e hoje é líder mundial nesse setor, por meio da publicação de Burnes (2008), fez um comparativo entre o *Outbound* e o *Inbound Marketing*, como consta no Quadro 2. Realizada com baixo orçamento e de forma a

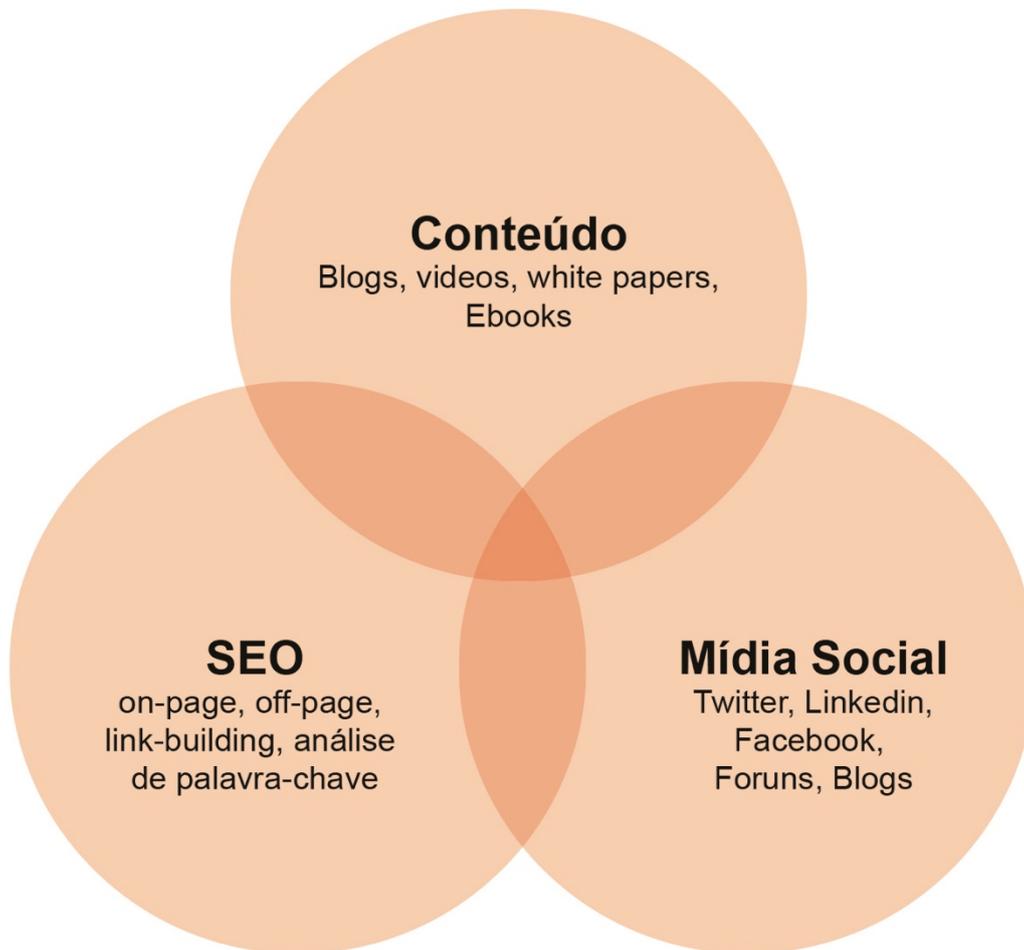
atrair o cliente final, o *Inbound Marketing* foi inicialmente adotado por empresas pequenas, mas hoje já está sendo utilizado por grandes corporações.

Quadro 2: Comparativo entre *Outbound* e *Inbound Marketing*

<i>Outbound</i>	<i>Inbound</i>
Anúncios Impressos	Blogs, Ebooks, Artigos
Anúncios de Televisão	Vídeos Virais no Youtube
<i>Cold calls</i>	SEO – Otimização de motores de busca
Feiras	<i>Webinars</i>
Spam	Feeds, RSS
	

Fonte: (BURNES, 2008).

O autor Burnes (2008), em sua publicação por meio da *Empresa de Inbound 1*, também conceituou, conforme apresentado na Figura 6, os componentes do *Inbound Marketing*; Sendo os três seguintes: a) Conteúdo - A criação de conteúdo é o núcleo de qualquer campanha de *Inbound Marketing*. É a informação que atrai os clientes potenciais para o seu site ou seu negócio. b) *Search Engine Optimization* – O SEO (Otimização dos motores de busca) torna mais fácil para os potenciais clientes a encontrar o seu conteúdo. É a prática de construir o seu site e *Inbound links* para seu site para maximizar a sua classificação nos motores de busca, onde a maioria dos seus clientes iniciam o seu processo de compra. c) *Mídia Social* - A mídia social amplia o impacto do seu conteúdo. Quando o seu conteúdo é distribuído através de e discutido em redes de relações pessoais, torna-se mais autêntica e validada, o que o torna mais provável na atração de clientes qualificados para o seu site.

Figura 8: Componentes do *Inbound Marketing*

Fonte: (BURNES, 2008).

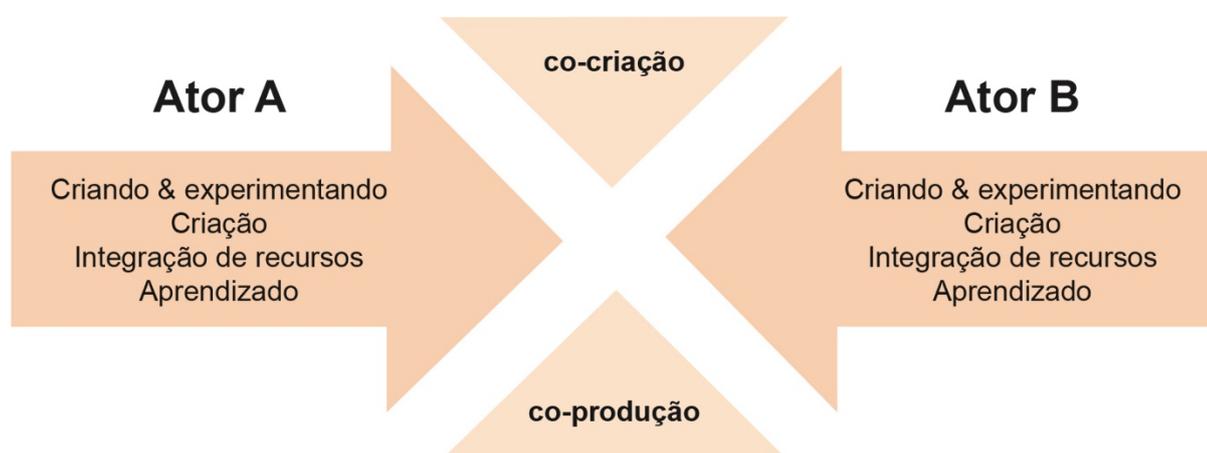
Essa realidade vale tanto para consumidores diretos, quanto para aqueles que realizam compras para as corporações das quais fazem parte. Segundo uma pesquisa do Google, apresentada no estudo de Halligan e Shah (2010) realizada em outubro de 2011, 71% dos clientes business-to-business (B2B), obtém informações a partir da Internet. Quando seus clientes potenciais estão procurando os serviços que sua empresa oferece, a metodologia de marketing de entrada pode ajudá-los a encontrá-lo. Além de encontrar a sua empresa, eles devem ser capazes de localizar a informação que estão procurando. É tudo sobre a perspectiva - e não sua empresa.

Na indústria de software, essa é uma realidade ainda mais perceptível, enquanto os clientes ainda podem comprar pacotes de software através de varejistas online, eles também podem baixar versões de teste diretamente do fornecedor, com a opção de converter o julgamento em uma cópia licenciada através

de um mecanismo de pagamento online. Em geral, os potenciais clientes podem entrar em contato com os representantes de vendas vendedor por telefone ou e-mail para obter informações de pré-vendas, e também pode encontrar o produto informações no site do fornecedor. Alguns fornecedores estabeleceram capacidades de e-commerce em muitos países diferentes, e podem, assim, reduzir a sua dependência de distribuidores internacionais (WASSERMAN, 2011).

Tanto no período de comercialização de e marketing externo, as empresas adotaram uma lógica de bens de dominantes. Com uma lógica de bens de dominação, o foco está em unidades de produção geralmente muito distantes do cliente, a fim de melhorar a eficiência de fabricação eficiente de produzir. (LUSCH E VARGO, 2009)

Figura 9: Co-criação e Coprodução de conteúdo em *Inbound*



Fonte: LUSCH e VARGO (2009).

A junção de esforços para a conversão de *Leads* e futuramente clientes é uma ótima estratégia que tem sido adotada por empresas, principalmente, as que possuem mercado B2B. Isso se deve, ao fato de que um determinado indivíduo pode ser atraído para um conteúdo por um determinado motivo, mas ficar encantado por outra solução para outros de seu problema. Nesse contexto, surge a Co-criação e coprodução de conteúdo, momento em que duas empresas de soluções distintas para um mesmo público se juntam para desenvolver o trabalho de *Inbound*. Co-produção é, portanto, uma forma de envolver o seu cliente em sua oferta core business, no entanto, co-produção é (relativamente) opcional. Muitos clientes preferem não ser co-produtores importantes, porque eles têm coisas melhores para

fazer com seu tempo. Por outro lado, co-criação de valor não é uma opção, mas ocorre pelo próprio ato de clientes que utilizam oferta de uma empresa e integração com outros recursos para criar valor com a empresa (LUSCH e VARGO, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Uma vez que se busca retratar a realidade das empresas de base tecnológica, bem como propor um modelo que venha a ser utilizado pelas mesmas, optou-se por seguir o paradigma interpretativista nesta pesquisa. De acordo com Burrell e Morgan (2011), o paradigma interpretativo é caracterizado pela preocupação de compreender o mundo como ele é, de compreender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva. Busca explicação no âmbito da consciência individual e da subjetividade, dentro do marco de referência do participante em oposição ao observador da ação.

A epistemologia construtivista que interpreta os atores de uma realidade como interdependentes, foi utilizada como base porque subsidia o paradigma interpretativista. Conforme afirmam Amboni e Carminha (2014), a epistemologia construtivista tem por base o pressuposto de que o conhecimento surge por interações entre o sujeito e o meio em que ele se encontra. Nesse sentido, a realidade é produzida pelo pesquisador da forma com que ele percebe as experiências e ocorrências ao seu redor.

Por fim, a dissertação observará a ontologia intersubjetiva, que, segundo Araujo (2010), é uma junção entre as ontologias objetiva e subjetiva, de modo que a construção do conhecimento ocorre por meio da colaboração entre as partes envolvidas.

3.2 Etapa da pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados

A escolha das empresas respeitou dois critérios, o de tipicidade e o de acessibilidade. O primeiro critério foi definido com base dos objetivos geral e específicos, tal qual, empresas de base tecnológica de médio e grande porte. Acrescentou-se à tipicidade, o produto das EBTs, aqui definido como software.

O segundo critério, de acessibilidade, considerou a região física em que a instituição e o autor se encontram. Nesse caso, foi definido como acessibilidade a região da Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina, Brasil. Excetua-se desse critério, no entanto, a Empresa Especialista em *Inbound Marketing I*, dado o seu nível de importância no mercado em questão, e da possibilidade do autor em

visitar a sua sede mundial, no estado de Massachussets nos Estados Unidos da América, tal empresa foi inserida na pesquisa.

A escolha dos entrevistados em cada uma das empresas respeitou o critério de notório saber no lançamento de novos produtos. Nesse sentido, foram escolhidos executivos de cada uma das empresas selecionadas que de fato tivessem participado de lançamentos de novos produtos, obtendo sucesso ou não.

O processo iniciou-se com a identificação da realidade das EBTs de médio e grande porte, com relação ao desenvolvimento e, em especial, ao processo de comercialização de inovações, bem como da realidade enfrentada pelas mesmas nesse processo. Nesta etapa, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de empresas de base tecnológica que sabidamente lançaram, pelo menos, uma inovação no mercado, tendo ela tido sucesso ou não.

Na sequência, foi identificado de que forma o *Inbound Marketing* pode vir a contribuir no processo de comercialização das inovações desenvolvidas pelas EBTs. Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com três empresas especializadas em *Inbound Marketing*.

Na terceira etapa, foram definidas as diretrizes que compuseram a proposta do *framework* para, enfim, na quarta etapa, realizar o desenho inicial do *Framework*, com base no que foi identificado e descrito nas fases anteriores, contudo, a partir de um novo conjunto de dimensões de análise, à luz do *Inbound Marketing*.

Por fim, foi realizado um grupo de discussão com os gestores e especialistas entrevistados anteriormente, a fim de validar o *framework* proposto. O quadro 3 a seguir, indica cada etapa da metodologia adotada na realização desta pesquisa, sua técnica de coleta de dados, a fonte e a respectiva técnica de análise de dados utilizada.

Quadro 3: Etapas da Metodologia.

Etapa	Técnica de Coleta dos dados	Fonte	Técnica da Análise dos dados
Etapa 1: Identificação da realidade das EBTs quanto à comercialização de	Entrevista semiestruturada	Gestores de EBTs Inovadoras de Médio e Grande Porte	Análise de conteúdo

inovação			
Etapa 2: Identificação das práticas de <i>Inbound Marketing</i> a serem utilizadas na comercialização de inovação	Levantamento bibliográfico	Bases de dados acadêmicos	Análise documental
	Entrevista semiestruturada	Gestores de empresas especializadas em <i>Inbound Marketing</i>	Análise de conteúdo
Etapa 3: Definição das diretrizes e os elementos que irão compor a proposta do <i>framework</i> ;		Dados da pesquisa	Análise descritiva e avaliativa
Etapa 4: Desenho da proposta inicial do <i>Framework</i> de <i>Inbound Marketing</i>		Dados da pesquisa	Análise descritiva e avaliativa
Etapa 5: Validação do <i>framework</i> junto aos <i>Stakeholders</i> .	Grupo de discussão	Gestores de EBTs Inovadoras e Especialistas de <i>Inbound Marketing</i>	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cada um dos instrumentos de coleta, os quais constam nos apêndices B e C, (instrumento de coleta 1 e instrumento de coleta 2), destinaram-se a tipos distintos de respondentes. O primeiro instrumento (apêndice B) foi direcionado para empresas que tem como objetivo fim, a promoção do *Inbound Marketing*, seja por meio de produtos ou serviços. O segundo instrumento de coleta de dados (apêndice c), no entanto, destinou-se para empresas que desenvolvem produtos inovadores e possuem um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento estruturado. As empresas que foram abordadas com o segundo instrumento de coleta de dados são potenciais usuárias do *framework* que será proposto nesta pesquisa. A coleta com as empresas especialistas em *Inbound Marketing* teve o caráter de construção conceitual do *framework*, uma vez que por se tratar de um tema ainda pouco

estruturado na literatura, a percepção empírica de profissionais do mercado torna-se mais relevante.

Nesse sentido, foram realizadas três entrevistas com o primeiro instrumento e duas com o segundo (apêndice C), totalizando cinco empresas envolvidas na pesquisa. As empresas foram escolhidas com base na sua relevância no setor em que atuam, bem como pela localidade geográfica (Estado de Santa Catarina). Exceção a este segundo critério foi a Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 1, empresa que introduziu o conceito de *Inbound Marketing* no mercado e atual líder mundial no setor em nível global, localizada no estado de Massachusetts, Estados Unidos, onde ocorreu a entrevista. As empresas do Grupo I, são as empresas especialistas em *Inbound Marketing*, portanto foram entrevistadas seguindo o instrumento de coleta 1 (apêndice B). No Grupo II, estão as empresas que desenvolvem produtos inovadores e possuem um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento estruturado. Essas empresas tiveram sua entrevista conduzida pelo instrumento de coleta 2 (apêndice C).

Empresas selecionadas para o Grupo I: Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 1, Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 2 e Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 3. Empresas selecionadas para o Grupo II: Empresa de Base Tecnológica 1 e Empresa de Base Tecnológica 2. Os instrumentos, bem como as transcrições, encontram-se nos apêndices.

3.2.1 Apresentação das Empresas

Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 1

A empresa Empresa Especialista em *Inbound Marketing* 1 foi fundada em 2006, no estado *Massachusetts* nos Estados Unidos da América. A empresa que foi criadora e precursora do conceito de *Inbound Marketing*, hoje conta com aproximadamente 800 funcionários. Após desenvolver o conceito de *Inbound Marketing*, a empresa desenvolveu um produto que permitiu colocar os conceitos em práticas por meio de automação de e-mails e páginas dinâmicas na web. Durante o início de suas operações a empresa definiu como foco comercial, pequenas empresas de até 10 funcionários. Com o passar do tempo e tendo desenvolvido uma base de clientes relevante, iniciou seu trabalho para empresas de médio porte. Atualmente, a empresa possui uma unidade para atender empresas com mais de

1000 funcionários. A entrevista realizada em maio de 2016, foi feita com o responsável principal dessa unidade, John (nome fictício), *Head of Corporate Marketing*. Por se tratar de uma conversa em língua estrangeira, houve uma tradução do instrumento de coleta para ser utilizado na entrevista. Para fins de abreviação, a Empresa Especialista em *Inbound Marketing 1*, doravante será denominada somente de Empresa de *Inbound 1*.

Especialista em *Inbound Marketing 2*

Fundada em 2011, no Brasil, a Empresa Especialista em *Inbound Marketing 2*, foi a precursora do *Inbound Marketing* no mercado brasileiro. Hoje é referência nacional neste setor. Na Empresa de *Inbound 2*, a entrevista foi realizada com Joana (nome fictício), executiva de canais. Para fins de abreviação, a Empresa Especialista em *Inbound Marketing 2*, doravante será denominada somente de Empresa de *Inbound 2*.

Especialista em *Inbound Marketing 3*

Fundada em 2007, a Especialista em *Inbound Marketing 3* surgiu como uma empresa provedora de comunicação estratégica. Teve como seu pilar inicial a assessoria de imprensa para empresas de tecnologia e inovação. Desde 2012, desenvolve serviços de comunicação seguindo a metodologia do *Inbound Marketing*. Atualmente é uma das referências nacionais em *Inbound Marketing* com presença nos principais eventos e encontros do segmento. A entrevista foi realizada com o fundador e diretor João (nome fictício). Para fins de abreviação, a Empresa Especialista em *Inbound Marketing 3*, doravante será denominada somente de Empresa de *Inbound 3*.

Empresa de Base Tecnológica 1

Fundada no fim da década de 1980, a partir da criação de seu primeiro produto, software para a indústria da construção civil. É hoje, uma das maiores empresas desenvolvedora de Software do estado de Santa Catarina e referência nacional no setor em que atua. Durante os anos seguintes lançou diversos outros produtos, voltados para a gestão pública e para a justiça. A empresa possui três unidades de negócios com mercados totalmente distintos, por conta das diferentes áreas e políticas existentes entre as unidades, optou-se por fazer a pesquisa em

uma única unidade. A unidade de construção civil, por ser a mais antiga, foi escolhida. Esta unidade iniciou há poucos meses, as atividades de *Inbound Marketing* desse modo, a participação desta empresa na pesquisa pode nos proporcionar um olhar mais criterioso sobre a metodologia de *Inbound*. A entrevista foi realizada com Adalberto (nome fictício), diretor de operações e João (nome fictício), gerente de marketing. Empresa de Base Tecnológica 1, doravante será denominada somente de EBT 1.

Empresa de Base Tecnológica 2

Fundada nos primeiros anos da década de 2000, no estado de Santa Catarina. A Empresa de Base Tecnológica 2 é uma empresa de tecnologia da informação voltada para a vertical de Saúde. É hoje uma das principais referências nacionais do segmento, tendo ganhados diversos prêmios e reconhecimentos governamentais e privado. A entrevista foi realizada com Rogério (nome fictício). Empresa de Base Tecnológica 2, doravante será denominada somente de EBT 2.

3.3 Modelo de Coleta e de Análise

O modelo de análise (quadro 4) foi estruturado de modo que fossem trabalhados os objetivos específicos deste trabalho. Os objetivos foram divididos em dois, ao passo que cada um foi trabalhado por meio de um instrumento de coleta. Empresas do Grupo I, foram entrevistadas por meio do Instrumento de Coleta I, empresas do Grupo II foram entrevistadas com o suporte do Instrumento de Coleta II. Cada objetivo contou com Dimensões, as quais foram extraídas dos modelos propostos pelos autores presentes na fundamentação teórica. Além disso, as dimensões possuíam sub-dimensões, as quais basearam as perguntas do instrumento dos instrumentos de coleta.

Quadro 4: Modelo de Análise.

Instrumento	Objetivo	Dimensões	Sub-Dimensões
-------------	----------	-----------	---------------

Instrumento de Coleta 1	Identificar práticas de <i>Inbound</i> Marketing aplicadas à comercialização de inovação	- Planejamento (CHIESA; FRATTINI, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado alvo • Posicionamento
		- Desenvolvimento (FRATTINI et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Timing • Requisitos de Produto • Interação entre P&D e Marketing
		- Comercialização (DATTA; MUKHERJEE; JESSUP, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento • Precificação • Distribuição • Ações de Marketing e Vendas
		- <i>Inbound</i> Marketing (BURNES, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo • SEO • Social Mídia
		- Feedback (LUSCH; VARGO, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Cocriação • Aprendizado
Instrumento de Coleta 2	Descrever os desafios enfrentados pelas EBTs na comercialização de inovações & Definir as diretrizes e os elementos que irão compor a proposta do <i>framework</i>	- Planejamento (CHIESA; FRATTINI, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado alvo • Posicionamento
		- Desenvolvimento (FRATTINI et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Timing • Requisitos de Produto • Interação entre P&D e Marketing
		- Comercialização (DATTA; MUKHERJEE; JESSUP, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento • Precificação • Distribuição • Ações de Marketing e Vendas
Grupo de Discussão	Validar o <i>framework</i> junto aos participantes do Instrumento de	Todas	Todas

	Coleta 1 e Instrumento de Coleta 2		
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.4 Desenho do Framework

Para diagramar o *Framework*, foi escolhida a notação BPMN, que é Acrônimo de *Business Process Management Notation*. Notação de Gestão de Processos de Negócios é, como diz o próprio nome, uma notação. Para Paschke (2009) BPMN é uma representação gráfica para especificação de processos de negócios como workflow, utilizando técnicas de fluxograma semelhantes ao do diagrama de atividades da UML com diagramas simples num pequeno conjunto de elementos gráficos.

Acrônimo de *Business Process Management Notation* do Inglês, Notação de Gestão de Processos de Negócios é, como diz, uma notação. Para (PASCHKE, 2009): “ BPMN is a graphical representation for specifying business processes as a workflow, flowcharting technique quite similar to UML activity diagrams and simple diagrams with a small set of graphical elements”.

Do inglês “BPMN é uma representação gráfica para especificação de processos de negócios como workflow, utilizando técnicas de fluxograma semelhantes ao do diagrama de atividades da UML com diagramas simples num pequeno conjunto de elementos gráficos”.

A notação foi desenvolvida pela extinta *Business Process Management Initiative* e atualmente é mantida pelo *Object Management Group, OMG*, uma vez que as duas instituições se fundiram em 2005. A motivação para a sua criação foi o fato de ainda não haver nenhuma notação para o desenho de processos de negócio que fosse referência. Segundo Debevoise, Debevoise e Geneva (2008)) era comum a utilização do diagrama de atividades da UML para a modelagem de processos de negócios nas organizações. O surgimento da BPMN contendo artefatos específicos para a modelagem de processos foi fundamental na efetivação da gestão com processos e por processos nas empresas, ainda mais importante para o surgimento dos sistemas BPMS, facilitando assim sua especificação.

O BPMN Possui quatro categorias básicas de elementos, sendo elas: Objetos de Fluxo, Objetos de Conexão, *Swimlanes* (raias de natação e piscinas) e os Artefatos. Segundo Paschke (2009), os artefatos do BPMN são: Eventos, Atividades e *Gateway*. Um evento é representado com um círculo e denota algo que acontece. Ícones dentro do círculo denotar o tipo de evento (por exemplo, para envelope

relógio mensagem, por tempo) exemplos: CatchingEvents (mensagem recebida por exemplo, para iniciar o processo) e ThrowingEvents (lançar uma mensagem no fim do processo). Uma atividade é representada por um retângulo com canto arredondado e descreve o tipo de trabalho que deve ser feito, podendo ser uma tarefa ou um subprocesso. Um Gateway é representado com uma forma de diamante e vai determinar a bifurcação e fusão de caminhos, dependendo das condições expressas, exerce função equivalente ao nodo de decisão do diagrama de atividades da UML.

Figura 10: Eventos no BPMN.



Fonte: Paschke (2009).

Figura 11: Atividades no BPMN.



Fonte: Paschke (2009).

Figura 12: Gateway no BPMN.



Fonte: Paschke (2009).

4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EBTs NA COMERCIALIZAÇÃO DE INOVAÇÃO

As empresas de base tecnológica são importantes desenvolvedoras de produtos inovadores. Segundo Fernandes, Côrtes e Pinho (2004), o setor de tecnologia está entre os que mais desenvolvem inovação. Considerando a relação entre as empresas de base tecnológica e a inovação, pode-se observar uma dependência entre a estratégia e a inovação existente no processo de crescimento desse tipo de organização.

Com intuito de adentrar com profundidade na realidade dessas organizações, foram conduzidas entrevistas, fundamentadas à luz da teoria. No capítulo Procedimentos Metodológicos, estão descritas as dimensões sob as quais foram realizadas a coleta e análise dos dados, bem como os autores que embasaram a definição dessas dimensões (quadro 4). Neste capítulo, são apresentados os resultados que visam elucidar o primeiro objetivo específico deste trabalho (descrever os desafios enfrentados pelas EBTs na comercialização de inovações).

Três dimensões foram identificadas para a realização da análise das empresas de base tecnológica: (1) Planejamento; (2) Desenvolvimento e (3) Comercialização. Cada dimensão é explorada de acordo com as seguintes sub-dimensões: (1) Planejamento: Posicionamento e Pesquisa de Mercado; (2) Desenvolvimento: Timing, Requisitos de Produto e Interação entre P&D e Marketing; (3) Comercialização: Lançamento, Precificação, Distribuição e Ações de Marketing e Vendas.

A análise a seguir foi feita nas empresas participantes do Grupo II (*EBT 1* e *EBT 2*). Ambas as entrevistas ocorreram com profissionais que ocupam o nível de diretoria, contribuindo, dessa forma, para gerar um entendimento estratégico mais aprofundado. As duas empresas são referências nacionais nos setores que atuam e possuem características inovadoras reconhecidas nacional e internacionalmente, dentre outras formas, por prêmios e publicações.

Durante as entrevistas, foi possível observar a importância que cada uma das empresas apresenta a assuntos relacionados à inovação. Nos dois casos, a inovação é tida como a principal forma de se diferenciar no mercado e permitir um crescimento contínuo da companhia. A análise baseada nas três dimensões

(Planejamento, Desenvolvimento e Comercialização) permitiu uma compreensão do processo de inovação como um todo, mas aprofunda a relação das duas primeiras com a terceira, que tem foco na introdução dos produtos inovadores no mercado e constitui a preocupação central deste trabalho.

Dimensão Planejamento

A dimensão de planejamento atende a temas relacionados à parte inicial do desenvolvimento de um produto inovador. A identificação de qual demanda se tornará ou não um produto é uma tarefa bastante importante no processo. Uma empresa não deveria iniciar o desenvolvimento de um produto sem ter tido a clara definição de qual será seu público alvo, qual o potencial de crescimento deste produto e se o momento é o mais apropriado para seu lançamento. O risco de se obter um produto final que não tenha sucesso é muito grande quando isso ocorre, como apontam Chiesa e Frattini (2011) na proposição de seu *framework* sobre comercialização da inovação. Desse modo, as etapas de identificação do posicionamento do produto, a identificação do mercado consumidor e a clara compreensão do timing do negócio, são fundamentais para que o produto final tenha uma boa aceitação do mercado.

No caso da *EBT 1*, uma empresa com mais de 20 anos de atuação, o posicionamento de seus produtos é realizado de forma orgânica, ou seja, não existem atividades específicas para posicionar o produto. Segundo o entrevistado, uma vez que a empresa é bastante conhecida no mercado, não existe um processo estruturado a fim de identificar o melhor posicionamento para produtos e ou funcionalidades novas a serem inseridas no mercado. Para Adalberto, o histórico desenvolvido no mercado ao longo dos anos contribui para que o posicionamento de novos produtos seja uma tarefa de fácil execução. Há poucos meses, houve o início da estruturação de um processo de validação de posicionamento, visando identificar o melhor público alvo para cada lançamento. Esse processo é baseado nos modelos propostos por Blank e Dorf (2012) o qual é chamado de *Customer Development* (desenvolvimento de clientes). A metodologia proposta pelos autores, preconiza as duas etapas de descoberta do cliente, sendo elas: (1) validação e (2) descoberta, como forma de uma primeira interação com o cliente. As duas últimas etapas propostas na metodologia aparecem no momento da execução de vendas, sendo

elas a criação de clientes (momento em que ocorrem as primeiras vendas) e a construção do negócio (período em que a empresa busca uma escala em número de clientes).

Durante quase 20 anos, a *EBT 1* não desenvolveu pesquisas de mercado para a identificação de um público consumidor, ou mesmo de demais informações a respeito de um novo produto a ser lançado. Atualmente, ações desenvolvidas em *Inbound Marketing* já, tem auxiliado no levantamento desse tipo de informação, segundo Adalberto, diretor de operações da *EBT 1*: “A nossa base atual, construída por meio do *Inbound*, já nos proporciona saber quais as necessidades que um potencial cliente apresenta, seu perfil, entre diversas outras informações relevantes”. Existe um conjunto de informações que são de extrema necessidade e que não podem deixar de ser coletadas, seja por *Inbound* ou quaisquer outros métodos. Informações como o perfil da pessoa que está buscando informações sobre a empresa, em qual segmento atua (pois dentro da construção civil, existem cerca de 80 a 90 micro segmentos) e qual ciclo de obras ele vive no momento (se existem obras em andamento e quantas). Adalberto também cita que “a partir do momento que temos essas informações em mãos vindas do *Inbound*, nós realizamos uma interação humana feita por membros de nossa equipe interna de marketing”.

Ainda sobre a *EBT 1*, é possível dizer que os esforços para a identificação de *timing* eram praticamente inexistentes até poucos meses atrás. O requisito central a ser seguido para dar início ao desenvolvimento de uma nova solução ou funcionalidade de um produto era a identificação de um mercado promissor. Por exemplo, identificava-se um grande nicho dentro do setor de construção civil, a partir de uma necessidade latente. Com base nessa percepção, iniciavam-se esforços de desenvolvimento do produto. Esta realidade pode ser ilustrada com as seguintes afirmações dos entrevistados:

Antigamente era feito da seguinte forma: via-se um mercado em potencial que pudesse gerar uma grande rentabilidade e iniciava-se o desenvolvimento do produto sem nenhuma validação. Após 1 ano ou mais de desenvolvimento, eram realizados esforços para colocar esse novo produto no mercado. Agora estamos utilizando novos modelos para testar as soluções antes de fazer grandes investimentos em desenvolvimento.

Apesar de ainda não existir uma forma estruturada de identificação de *timing* para o início do desenvolvimento de um novo produto, é possível perceber a busca por um modelo que contribua com esse processo. Hoje, já existem iniciativas nesse

sentido. Contudo, os primeiros resultados ainda estão surgindo e não é possível avaliar a robustez das práticas utilizadas.

Na empresa *EBT 2*, existem processos bastante definidos para a identificação do posicionamento de novos produtos, antes dos mesmos entrarem em desenvolvimento. Atualmente o processo de posicionamento é realizado em três etapas. A primeira é adotada com o auxílio de uma empresa terceirizada, especializada na realização de investigação e pesquisas. A coleta de dados coordenada por essa empresa parceira pode ser executada nas mais variadas formas, seja por pesquisa quantitativa, qualitativa, realização de grupo de discussão envolvendo clientes e não clientes da *EBT 2*, dentre outros métodos de coleta de dados. Após a coleta, a empresa prepara um relatório contendo recomendações acerca do mercado e da solução que se busca desenvolver. Nessa etapa, são identificadas as funcionalidades e requisitos que são mais adequadas para uma primeira versão do produto, dentre outras sugestões. É ainda neste momento que surgem os primeiros indícios de qual o melhor público alvo para aquela solução que se tem interesse em desenvolver, qual tipo de empresa e quais os valores que ela busca em um produto com aquelas características. Na etapa seguinte, são desenvolvidos croquis e *wire-frames*, os quais são submetidos a análises de potenciais clientes (sendo eles já clientes da *EBT 2* ou não). Essas análises são a primeira validação do potencial produto. Nesse momento, identifica-se quais requisitos são, de fato, necessários e quais podem ser excluídos do plano inicial do produto. Essa interação com potenciais clientes, ainda em momento embrionário do produto, possibilita minimizar o risco de se dedicar tempo e recursos para um produto ou funcionalidade que não tenha boa aceitação pelos clientes no futuro. A terceira e última etapa é quando o setor de marketing inicia o desenho de um modelo de negócio para aquele produto. Nesse estágio, são identificadas, entre outros pontos, a proposta de valor para o cliente, parcerias, modelo de rentabilização e estrutura de custos.

Assim, como na segunda etapa, a figura do potencial cliente também participa da validação deste desenho de modelo de negócio, a fim de identificar a viabilidade de tal produto. A diferença, neste caso, é que a terceira etapa marca o momento em que esse potencial cliente é apresentado formalmente ao novo produto que se tem interesse em desenvolver. Nas etapas anteriores, mesmo que o cliente tivesse

participação, ainda não lhe era apresentado os verdadeiros motivos que aquela busca por informações fosse requisitada.

No momento de identificar o *timing* para o lançamento de um novo produto, a *EBT 2* avalia uma série de requisitos. De um modo geral, os mais relevantes são de caráter estrutural. Uma vez que o mercado alvo é o de saúde, e muitos aspectos nesse segmento são regulamentados por órgãos governamentais, a legislação é outro ponto bastante importante que não pode deixar de ser considerado no momento da identificação de *timing* para o lançamento do produto ou funcionalidade nova. Por se tratar de uma solução baseada em *cloud computing*, era necessário compreender a realidade na infraestrutura das operadoras, de modo a garantir que aquele produto pudesse ser acessado pelos clientes. Rogério, diretor de novos negócios, afirmou:

Quando estivemos em planejamento para o lançamento de um produto baseado em *cloud computing*, nós realizamos um estudo a respeito da infraestrutura de redes que as operadoras de telefonia estavam oferecendo aos nossos clientes. Pois, caso não houvesse uma banda de alta velocidade em internet, nosso produto, por mais convergência estratégica que tivesse com os nossos clientes, não teria um sucesso.

Assim como a infraestrutura é um caráter relevante, a análise das legislações em vigor é também de extrema importância, uma vez que pode haver uma forte demanda por parte dos clientes, mas existir alguma norma proibindo ou limitando soluções tecnológicas para aquela prática.

Tanto a *EBT 1* como a *EBT 2* apresentam atividades de posicionamento que permitem a identificação de seu público alvo. A diferença entre os mercados em que as duas empresas atuam, contribuem para a identificação de tipos de atividades completamente diferentes para a solução de um mesmo problema. Nas atividades em que as empresas ainda não apresentam um processo formalizado, existem fortes indícios de que o histórico de mercado e o conhecimento empírico dele possibilitam excelentes resultados em se tratando de posicionamento de mercado. Contudo, mesmo obtendo sucesso, foi possível perceber que existe a preocupação para se criar novos em processos a fim de formalizar todas as etapas. De um modo geral, pode-se observar que as atividades praticadas por ambas produzem resultados sugeridos como os ideais, segundo Datta, Reed e Jessup (2013), em seu ensaio sobre as etapas necessárias para o posicionamento de um novo produto a ser lançado.

Dimensão Desenvolvimento

Após a realização das atividades presentes na dimensão do planejamento, a empresa desenvolvedora de inovação passa a se preparar para, de fato, desenvolver o novo produto ou funcionalidade. As atividades de desenvolvimento envolvem diversas áreas e habilidades. Segundo as análises feitas por Datta, Mukherjee e Jessup (2015), o desenvolvimento se inicia na identificação de requisitos, momento em que são identificados os atributos mínimos necessários que aquele produto deve apresentar. A definição dos requisitos é peça chave no desenvolvimento de um novo produto. O risco de se desenvolver um produto com requisitos não validados pode facilmente resultar em um produto final com poucas chances de se obter sucesso comercial. Além da definição de requisitos, são identificadas, na dimensão de desenvolvimento, ações que serão feitas para garantir o início do desenvolvimento do produto. A comunicação entre as áreas de Marketing e P&D, geralmente, ocorrem nesse estágio, de modo que o marketing passe ao P&D aspectos de mercado que o produto deve comportar. Por fim, identificou-se a ocorrência do desenvolvimento do produto de fato, nesta dimensão. O estudo apresentado por Chiesa e Frattini (2011) introduz como sendo o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento o coordenador ideal do desenvolvimento do produto. Contudo, conforme foi possível observar no estudo de Fernandes, Côrtes e Pinho (2004), apenas 26% das empresas que se consideram inovadoras apresentam um setor estruturado de P&D. Dessa forma, é muito comum que as atividades de desenvolvimento sejam conduzidas pelas tradicionais áreas de produto.

Na *EBT 1*, os requisitos são identificados por meio de prototipagem e criação de personas, conforme sugere Brown (2008) ao propor a abordagem do *Design Thinking*. Conforme afirma o Adalberto:

No momento da prototipagem, são definidas personas e elencados os comportamentos e necessidades de cada perfil. A partir disto, é feita uma análise de quais tipos de funcionalidades cada tipo de público requer e o valor que esses o atribuem. O número de clientes que demonstrarem interesse naquelas funcionalidades e o nível de engajamento em cada uma dessas funcionalidades são os principais filtros na validação dos requisitos para o produto.

No caso da *EBT 1*, eles envolvem a figura do futuro cliente no processo de definição de requisitos, ação que contribui imensamente para que os requisitos apresentem convergência com a necessidade. O trabalho de prototipagem, bem

como o de criação de personas, segue as diretrizes de Blank e Dorf (2012), em sua metodologia de desenvolvimento de clientes (*Customer Development*). Os protótipos representam versões com as funcionalidades mínimas viáveis para transformá-lo em produto, também conhecido como MVP, *Minimum Viable Product* (Produto Mínimo Viável). O exercício de se estruturar um produto com os requisitos mínimos e apresentá-lo para os potenciais usuários proporciona um entendimento profundo acerca de quais melhores formas de se desenvolver o produto em maior escala.

A troca de informações entre os departamentos de Marketing e P&D é peça fundamental no desenvolvimento de um produto novo. As necessidades, requisitos e modelo de negócios são idealizados pelo setor de Marketing. Conceitualmente o produto está criado. Entretanto, compete ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento realizar mais validações conceituais, em especial de caráter técnico, e de fato iniciar o desenvolvimento. Observou-se uma dificuldade nas empresas no que tange essa troca de responsabilidade entre as áreas de Marketing e P&D. No modelo apresentado por Datta, Reed e Jessup (2013) as atividades de marketing e P&D, apesar de serem essenciais e interdependentes, não apresentam interações diretas e estruturadas, o que é de fato bastante necessário. No caso da *EBT 1*, foi possível constatar a inexistência de um processo para a comunicação entre as duas áreas. Conforme afirma Adalberto: “hoje não existe uma estrutura pré-estabelecida para a interação entre as duas áreas. A comunicação ocorre de maneira bastante situacional, ou seja, sob demanda. Essa deficiência apresentada, talvez seja a principal, durante o processo de inovação”. Durante a entrevista ficou evidenciado que um *framework* que auxiliasse na construção deste processo seria de grande valia. Foram relatados casos em que a inexistência de um processo como esse ocasionou perda de oportunidades no desenvolvimento de um novo produto:

Recentemente surgiram duas situações de demandas surgidas nas duas áreas. O P&D estava desenvolvendo uma nova funcionalidade e após grande parte do desenvolvimento ter sido iniciado, o marketing foi acionado para fazer algumas validações com a base, as validações mostraram que a funcionalidade não era relevante, mas ainda assim o P&D seguiu com o seu desenvolvimento, pois já estava em nível avançado. A outra situação foi de uma demanda de mercado observada pelo marketing por meio de conteúdos ricos extraídos por meio de *Inbound Marketing*, o P&D foi acionado para ser sensibilizado quanto àquela oportunidade, mas não encontramos uma maneira de dar continuidade e transformá-la em uma nova funcionalidade ou produto.

O processo de definição de requisitos de um novo produto é bastante estruturado na *EBT 2*. Uma das atividades desenvolvidas pela empresa na dimensão de planejamento é a diagramação de croquis e *wireframes*. Esses passos já são considerados os primeiros na definição dos requisitos. De forma muito semelhante ao praticado pela *EBT 1*, a *EBT 2* realiza validação com os usuários em potencial, de modo a perceber de forma clara os imperativos do produto. Imperativo é o nome usado para os requisitos essenciais do produto a ser desenvolvido. Um dos produtos de seu portfólio, por exemplo, apresenta a eficiência como o principal imperativo. Durante o processo de validação deste produto, as validações ocorreram de modo a responder se esse imperativo estava sendo cumprido, conforme descreve Rogério: “Durante as validações, então, analisamos se o usuário está percebendo o ganho de eficiência ao utilizar o produto. Tendo isso validado, concluímos que os requisitos mínimos são os suficientes para iniciarmos a propagação deste produto”.

A troca de informações entre as áreas de Marketing e P&D também possui um processo definido na *EBT 2*. Contudo, na prática são três áreas da empresa que participam dessa comunicação. Rogério descreveu o processo da seguinte forma:

O marketing identifica uma tendência a ser seguida, a área de produto (com uma diretoria independente do marketing), consegue minimamente avaliar a complexidade e viabilidade de transformar em produto o que o marketing está endereçando. É a área de produto que se comunica com o P&D, para conseguir levantar os esforços para iniciar o desenvolvimento. Entendemos, no passado, que havia uma dificuldade do setor de Marketing interagir diretamente com o P&D a fim de transformar as tendências identificadas em projetos de novos produtos. Por esse motivo, dentre outros, foi estruturada a área de Produto, que interage com o Marketing e P&D diretamente. Nossa análise, hoje, é que essa estrutura permitiu uma maior capacidade de entrega de ambas as áreas (Marketing e P&D).

No caso da *EBT 2*, houve a necessidade da criação de uma nova área de negócio, com a atribuição específica de realizar a troca de informações vindas da parte de mercado, com a área responsável por desenvolver o protótipo, antes do mesmo entrar em operações.

Em ambas as empresas, o processo de definição de requisitos se mostrou bastante sólido em relação ao que preconiza a literatura, com participação de potenciais clientes e usuários, o que contribui imensamente para se obter requisitos de qualidade. Uma vez identificados requisitos sólidos, o processo de desenvolvimento torna-se mais fácil e fluído. O risco de realizar investimentos em

um produto que não tenha sucesso comercial diminui de forma bastante significativa ao se interagir com clientes ainda em estágio de prototipação. As empresas, nesse sentido, possuem ações muito próximas das propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) nas etapas do desenvolvimento de um produto inovador. Em se tratando da comunicação entre as áreas de Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento, a *EBT 1* destacou ser o principal ponto negativo em todo o seu processo de inovação. Essa deficiência, inclusive, já ocasionou desperdícios de recursos e o não aproveitamento de oportunidades identificadas. Em contraponto, a empresa *EBT 2* apresentou um processo sólido de comunicação entre essas duas áreas, inclusive com a criação de uma nova área de negócios especialmente para desenvolver tal função. A maturidade identificada na existência de uma estrutura formalizada para tal finalidade contribuiu para o aprimoramento do processo de inovação da empresa. Foi possível constatar, portanto, que um processo que visa a coordenar esforços nesse sentido é necessário, pois de um lado empresas apresentam esse déficit e, de outro, obtiveram resultados significativos ao formalizar esse tipo de processo.

Dimensão de Comercialização

Nessa dimensão, estão compreendidos os esforços necessários no processo de introdução no mercado da inovação desenvolvida. Essa dimensão é a cerne no *framework* que será proposto. Há grandes limitações e dificuldades no processo de comercialização dos produtos inovadoras. O fracasso de um produto novo, em muito deve-se ao raso processo de comercialização que o mesmo apresenta, conforme descrito por Chiesa e Frattini (2011), em seu modelo. Dentre as três dimensões trabalhadas nas duas empresas EBTs estudadas, esta é a mais relevante para a proposição do *framework*.

A forma como é feito o lançamento de um produto contribui de forma bastante significativa o sucesso comercial que ele apresentará. No caso da *EBT 1*, eles aprimoraram, ao longo de anos, o modelo de lançamento de seus produtos. Contudo, recentemente aperfeiçoaram esse processo, incluindo práticas da metodologia de *Inbound Marketing*. João, gerente de marketing da *EBT 1*, descreveu o processo de lançamento da seguinte forma:

Nós separamos campanhas para a base e campanhas para o mercado. No primeiro caso, nós trabalhamos para que haja a melhor segmentação possível de modo a enviar uma mensagem mais qualificada a respeito

daquela dor. As maneiras com que isso ocorre são variadas, desde por meio de intervenções na tela do sistema ou pela equipe de pós-venda. Na vertente de relacionamento com o mercado, possuímos uma base de e-mail bem grande, segmentamos na medida do possível e disparamos e-mails com conteúdos distintos para cada tipo de perfil. Também são feitos anúncios pagos em mídias digitais, como Google, Facebook e LinkedIn. A assessoria de imprensa, por meio de releases e publicações em mídias tem se demonstrado uma ação complementar bastante relevante em alguns casos. Podemos dizer que hoje nosso processo, apesar de necessitar de algumas melhoras, está bastante definido.

Existiu, portanto, uma evolução no processo de lançamento de novos produtos, mesmo que o antigo tenha funcionado satisfatoriamente durante muitos anos. Foi possível identificar, inclusive, a prática de ações preconizadas pela metodologia de *Inbound Marketing*, o qual será peça chave na posição do *framework* deste trabalho.

Outro aspecto fundamental na comercialização das inovações é a forma como é feita a precificação das mesmas. Na *EBT 1*, está se buscando uma melhoria na forma de precificar seus produtos novos, tem se dedicado tempo para entender o valor passado ao cliente final por meio de seu produto e a partir disso, estabelecer um preço. Antigamente essa ação era quase que totalmente fundamentada por meio dos custos e investimentos necessários para o desenvolvimento do mesmo, conforme afirma Adalberto:

No passado, a precificação era baseada no custo necessário para o desenvolvimento dos produtos, hoje essa ação não faz muito sentido. Inclusive em alguns casos, conseguimos identificar que produtos que menos apresentavam valor aos clientes, eram os mais caros para serem desenvolvidos. Hoje, nós tentamos avaliar o valor que o potencial cliente vê no produto e partir daí nós fazemos a proposta de um valor.

Apesar dos esforços desenvolvidos na melhoria do processo de precificação, ficou evidenciado que ainda não existe uma forma padronizada para estabelecer os preços das soluções e produtos. Existe, contudo, o interesse de desenvolver políticas perenes desse teor.

A distribuição dos produtos é um dos pontos presentes na dimensão de comercialização. O entendimento sobre a forma como um produto é distribuído pode alterar as políticas de precificação e até mesmo de delimitação de público. A *EBT 1*, por exemplo, mesmo possuindo um produto baseado em software, apresenta a necessidade de ter uma pessoa física para se realizar a implantação. Adalberto descreve a distribuição dos produtos, da seguinte forma:

Nosso produto hoje, apesar de ser um software, apresenta uma necessidade de implantação física. A venda dos nossos produtos é realizada por parceiros,

ou seja, empresas terceiras que interagem diretamente com o usuário. Após realizar a venda, esse parceiro é o principal responsável por realizar essa implantação física. Essa implantação engloba uma consultoria e normalmente é feita uma contratação de um pacote de serviços de 60 horas. Isso ocorre independentemente se é um software baseado na nuvem ou em servidores locais.

Apesar de ocorrer uma interação física na distribuição dos seus produtos, é possível dizer que eles são escaláveis, dada a rede de parceiros com as quais a *EBT 1* trabalha. Hoje a empresa possui milhares de clientes e a necessidade de uma implantação física nunca foi uma barreira para o crescimento.

As ações de marketing e comerciais são feitas em conjunto com o lançamento do produto. No caso do marketing, o trabalho corre normalmente em feiras, mas existe uma preocupação para refinar os processos de marketing. Normalmente, as ações de marketing iniciam juntamente com o lançamento do produto (que ocorre normalmente em feiras). Contudo, estão cientes de que as ações de marketing, inclusive por meio de um trabalho de *Inbound*, poderá auxiliar a identificar não só a melhor forma de lançar o produto, mas também na construção do mesmo. Já as atividades comerciais são iniciadas ainda mais previamente, se considerar o treinamento de equipe de vendas como uma tarefa desta área. João cita que “Se considerarmos o treinamento da equipe comercial e a capacitação do pré-venda, como um esforço comercial, podemos dizer que as atividades do comercial iniciam antes mesmo do marketing iniciar suas ações para colocar o produto no mercado”.

Assim como na *EBT 1*, a *EBT 2* aproveita os eventos para fazer o lançamento de novos produtos. Existe, contudo, uma preocupação em apresentar cases concretos do produto em seu lançamento, durante a feira. Para tal, são desenvolvidos pilotos junto a alguns clientes que recebem condições comerciais diferenciadas. Esse modelo é chamado de Show Site, em que o cliente se compromete a auxiliar na validação e homologação do produto. Dessa forma, já é possível apresentar um histórico do produto no momento do seu lançamento. Rogério descreve o processo:

Costumeiramente, o lançamento de novos produtos ocorre em eventos. Antes dos eventos, contudo, realizamos pilotos com alguns clientes para já apresentar resultados e evitar desconfiar por parte dos potenciais clientes. Esse piloto é chamado de Show Site, que consiste em um acordo entre a *EBT 2* e o cliente; existem contrapartida de ambas as partes a fim de estabelecer a homologação do produto junto aos órgãos e desenvolver os primeiros cases.

A fim de obter os melhores resultados possíveis durante o evento, são investidos recursos em publicidade on-line e off-line algumas semanas ou meses antes do evento, com segmentação especial para o público que estará presencialmente nos mesmos.

A forma como a *EBT 2* desenvolve a sua precificação de novos produtos é bastante estruturada. É desenvolvida uma matriz de valor, a qual identifica o valor que o cliente visualiza em seu produto, separado por *stakeholders* específicos. Em paralelo ao valor que o produto transmite ao cliente, são levados em conta os custos envolvidos durante todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto.

Desenvolvemos uma matriz, com a relação de todos os custos incorridos e qual o valor para cada etapa. Trata-se de uma matriz de sentimento de valor, onde no eixo x consta todas as etapas do processo e no eixo y os stakeholders envolvidos. Por exemplo: No processo número 1, você está interagindo com um técnico de enfermagem, qual o tipo de valor que você está entregando para essa pessoa? Baixo, Médio ou Alto. E assim é feito com as demais personas impactadas como o enfermeiro, médico, gestor ou diretor. Baseado nisso, podemos ter o entendimento trata-se de um produto de baixo ou alto valor agregado.

Após feita essa matriz, o modelo negócios elaborado ainda em estágio de planejamento é revisitado e mais uma vez validado com intuito de entender a forma de cobrança que mais seja aceita pelo cliente, conforme ele descreve a seguir; “Identificado o valor, vamos ao modelo de negócio em que está baseado o produto; como o cliente se propõe a pagar esse produto, em forma de licença, mensalidade ou transações? Hoje temos produtos sob essas três formas de monetização”.

A maneira como a *EBT 2* distribui seus produtos é muito semelhante à *EBT 1*. Existe uma implantação física, mesmo quando os softwares são distribuídos por *cloud computing*, ou sejam, por meio da internet. Nesses casos, a implantação se faz necessária, não para instalação de servidores ou equipamentos, mas para que o processo de negócio necessário ao funcionamento do produto seja praticado. Rogério descreveu o processo de distribuição da seguinte forma:

Existe um trabalho físico e presencial para a distribuição dos nossos produtos. Quando se trata de uma solução que exija servidores locais, é feito um trabalho inicial de preparação dos hardwares, criação de uma nova instância e instalações físicas. Após isso concluído, é iniciada a implantação (processo que também ocorre presencialmente, mesmo quando o produto é disponibilizado por meio de cloud computing). Essa implantação é realizada por consultores especializados e tem um caráter muito mais de processos do que de produto em si. São ensinados os processos necessários para a utilização do software de modo a extrair o seu melhor potencial.

As ações do setor comercial são iniciadas a partir do momento em que o setor de marketing sinaliza como viável para tal. A viabilidade para que o comercial possa iniciar seu trabalho de vendas é feita por meio da análise do cumprimento de alguns requisitos. Rogério descreve o processo todo da seguinte forma:

Após o Marketing dar o sinal de que o produto pode ser comercializado. Existem uma série de itens que o produto precisa cumprir para entrar nesse estágio; ele precisa estar pronto, possuir uma identidade visual definida, documentação técnica, cases, modelo de negócios, treinamento comercial à equipe de vendas, treinamento do suporte técnico e inclusive o modelo de cobrança. Nesse sentido, as ações comerciais são iniciadas a partir do momento em que o Marketing identifica que todos os critérios acima estão satisfeitos. A partir disso, o setor comercial inicia as suas ações conforme estratégia definida de forma personalizada para aquele produto.

O lançamento de produtos em eventos, em especial feiras, foi uma ação identificada tanto pela *EBT 1*, quanto pela *EBT 2*. Contudo, além do lançamento em feiras, ambas as empresas apresentam um trabalho que é desenvolvido antes, seja por meio da elaboração de publicidade segmentada, ou na realização de pilotos com clientes experimentais para desenvolver casos de sucesso com o produto novo. Essas ações preliminares pré-evento, entretanto, não se demonstraram tão bem estruturadas com as demais ações de marketing e vendas. No quesito de precificação a *EBT 2* apresentou um modelo bastante sofisticado que considera a proposição de valor aos usuários, que utilizarão o produto, bem como custos envolvidos em todas as etapas do processo de desenvolvimento. O modelo de utilização de uma matriz de valor, demonstrou-se como uma forma de poder quantificar alguns aspectos subjetivos e elaborar a melhor forma de precificar o produto. A forma como os produtos das empresas *EBT 1* e *EBT 2* são distribuídos assemelham-se bastante, principalmente no que tange à necessidade de uma implantação física nos clientes. Por fim, a troca de responsabilidade entre os departamentos comercial e marketing é realizada de forma satisfatória, contudo com uma grande oportunidade de melhoria, principalmente, na definição de processos que definam o exato momento em que finaliza a tarefa de uma área e inicia a de outra. De um modo geral, as duas empresas apresentam um arcabouço de comercialização da inovação que segue os atributos descritos por Datta, Mukherjee e Jessup (2015) em seu estudo. As ações que são tomadas possibilitam a penetração do produto no mercado de maneira satisfatória.

O quadro, a seguir, sistematiza os achados dessa fase da pesquisa.

Quadro 5: Quadro Comparativo: Desafio enfrentados pelas EBTs na comercialização de inovações.

Dimensão	Sub-dimensão	<i>EBT 1</i>	<i>EBT 2</i>
Planejamento	Posicionamento	Não existe um processo estruturado para o posicionamento dos novos produtos.	Uma empresa terceira, especializada em pesquisa, coleta informações com clientes e potenciais clientes para identificar o <i>Market Fit</i> .
	Pesquisa de Mercado	O histórico de realização de pesquisas de mercado não é muito relevante. Atualmente utiliza informações vindas do <i>Inbound Marketing</i> para orientar o planejamento de novos produtos.	A pesquisa de mercado é uma continuação da atividade de posicionamento, desenvolvida pela mesma empresa terceira. Tem como principal produto a identificação do público alvo e se resolve alguma necessidade.
Desenvolvimento	Timing	A identificação do Timing é feita de forma não estruturada. Atualmente estão desenhando processos para	São levantadas informações como infraestrutura de tecnologia e aspectos de legislações, como normas e

		otimizar essas tarefas.	regulamentos.
	Requisitos de Produto	Define os requisitos mínimos e na sequência valida com potenciais clientes e atuais usuários.	Após pesquisa de mercado, valida os croquis e wireframes desenvolvidos, junto ao público identificado na etapa de posicionamento
	MKT + P&D	Não existe um processo definido para a interação entre as duas áreas. Essa inexistência já impactou negativamente no surgimento de novos produtos.	Possui um processo bastante definido com a existência de três áreas Marketing, Produto e P&D. A área de Produto surgiu com o objetivo de fazer a comunicação entre as áreas de MKT e P&D.
Comercialização	Lançamento	Realiza o lançamento de seus produtos em Feiras.	Feiras e Eventos exclusivos são as principais formas de lançamento de novos produtos. Existe um trabalho prévio de mídia antes do evento.
	Precificação	Antigamente a precificação era	Possuem uma matriz de valor,

		<p>feita de acordo com os custos envolvidos. Atualmente está se buscando um modelo que leve em consideração o valor passado ao cliente.</p>	<p>que leva em conta o custo empregado no desenvolvimento do produto, bem como o valor que é transmitido a cada tipo de stakeholder que utiliza o produto. Com isso é gerado o valor de comercialização.</p>
	<p>Distribuição</p>	<p>Em sua distribuição, é necessário que haja uma implantação presencial em seus clientes. É realizada por meio de empresas parceiras, que também são canais de vendas. Essa característica não é um empecilho para que o produto seja considerado escalável, o qual já apresenta milhares de</p>	<p>Possui implantação presencial, mesmo quando seus produtos são totalmente baseado em cloud computing (internet). Isso se dá pois a implantação em grande parte não é instalações físicas, mas de um processo necessário a ser praticado para que o produto seja eficaz.</p>

		clientes.	
	Ações de MKT e Vendas	Ações de marketing são iniciadas quando está próximo da feira de lançamento. As ações de comerciais, se considerado o treinamento da equipe, são iniciadas antes do marketing.	O marketing inicia as suas atividades ainda na dimensão de planejamento, no processo de posicionamento. As ações do setor comercial inicial assim que o Marketing finaliza os materiais necessários para tais atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Foi possível observar um sucesso de ambas as empresas no processo de comercialização de seus produtos inovadores. Ficou evidenciado, porém, uma alta carga de dependência dos conhecimentos tácitos da equipe, bem como de experimentos empíricos para o sucesso da comercialização. Nos dois casos, não foi possível identificar um modelo que conduzisse os trabalhos de início ao fim, contribuindo para o sucesso da comercialização desde a concepção da inovação.

5 PRÁTICAS DE *INBOUND* MARKETING APLICADAS À COMERCIALIZAÇÃO DE INOVAÇÃO

Com o intuito de reforçar os conceitos de *Inbound* Marketing essenciais para a proposição do *Framework* a pesquisa contemplou entrevistas com especialistas no assunto. Foram definidas três empresas de grande relevância no setor de *Inbound* Marketing, nacional e internacionalmente. Duas dessas empresas são brasileiras e originárias de Florianópolis, ambas referências nacionais: a Empresa de *Inbound* 2, empresa com o maior produto de *Inbound* Marketing no mercado brasileiro e também pioneira em âmbito nacional; e a Empresa de *Inbound* 3, empresa de Florianópolis que atua desde 2007 na área de assessoria de imprensa, iniciou suas atividades na área de *Inbound* Marketing em 2012 e hoje é uma das maiores empresas que prestam serviço nesse segmento. Visando dar mais solidez ao estudo, realizou-se também uma entrevista na empresa que desenvolveu os conceitos de *Inbound* Marketing em nível mundial, a *Empresa de Inbound 1*. A entrevista ocorreu na sede da empresa em Cambridge, no estado de Massachusetts, EUA, na qual foi possível interagir com um profissional de alto nível hierárquico.

O instrumento que suportou o processo de identificação das práticas de *Inbound* Marketing que possam vir a ser aplicadas na comercialização da inovação, foi elaborado com base nas dimensões propostas pelos autores Chiesa e Frattini (2011), Frattini *et al.* (2012), Datta, Mukherjee e Jessup (2015), Burnes (2008) e Lusch e Vargo (2009). Além das três dimensões trabalhadas no instrumento de coleta destinado às EBTs (Planejamento, Desenvolvimento e Comercialização), foram trabalhadas as novas dimensões de *Inbound* Marketing. Essas dimensões são Conteúdo, SEO e Mídia Social e Feedback.

Uma vez que a produção científica sobre *Inbound* Marketing ainda é bastante incipiente, as entrevistas com essas três empresas foram de suma importância para a construção de alicerces que suportassem a proposição *framework*. De um modo geral, foi possível identificar um crescente interesse por parte das empresas de *Inbound* Marketing em fazer com que a sua metodologia pudesse ser aplicada por empresas de maior porte. Durante a entrevista com a *Empresa de Inbound 1*, por exemplo, foi revelada a estruturação de uma nova área na empresa, somente para entender empresas com notório desenvolvimento em inovações tecnológicas.

Dimensão de Planejamento

A *Empresa de Inbound 1* é uma empresa com 10 anos de existência, que possui faturamento na faixa de centenas de milhares de dólares, aproximadamente 800 funcionários e está listada em bolsa de valores desde 2014. Além de ser uma empresa que comercializa um produto de *Inbound Marketing*, a *Empresa de Inbound 1* utilizou a metodologia de *Inbound*, criada por ela mesma, para atingir o seu público e crescer de forma rentável. Ao ser questionado se o *Inbound Marketing* permite a identificação de posicionamento do produto, John afirmou que: “Sim, é possível sim. A *Empresa de Inbound 1*, por exemplo, tinha uma grande quantidade de seguidores que acompanhavam os conteúdos, antes mesmo de possuir um produto no mercado! Essa é uma maneira muito utilizada para validar mercado. Eric Ries, por exemplo, cita em seu livro *A Start-Up Enxuta (The Lean Start-Up)* que é necessário você falar bastante do que você pretende criar, sem necessariamente ter esse produto, dessa maneira você consegue avaliar se existe alguém interessado em potencial”. Dessa forma, a *Empresa de Inbound 1* preconizou o *Content Market Fit*, que é a validação de um público consumidor, por meio da produção de conteúdos específicos. No comparativo entre os *Leads* gerados por meio da metodologia de *Inbound Marketing* e os *Early Adopters* de um novo lançamento, John, em sua fala, identificou que pode sim haver uma correlação entre as duas figuras. De acordo com as informações levantadas nessa pesquisa, um *Lead* gerado pelo *Inbound Marketing* é melhor potencial comprador do que *prospects* de um modo geral. Ao traçar esse paralelo entre os *Leads* e *Early Adopters*, apesar de não ter refletido sobre isso anteriormente, é possível claramente identificar essa relação. Um consumidor daquele conteúdo, sem que o produto nem ao menos está no mercado, ele pode representar um *Content early adopter* e tende a ser um *product early adopter*.

A contribuição do *Inbound Marketing* no processo de identificação de *Market Fit*, também é reconhecida por Joana, colaboradora da *Empresa de Inbound 2*, a qual disse que o *Inbound Marketing* contribui:

Principalmente por meio da realização de um estudo do comportamento do consumidor de acordo com diferentes necessidades que ele possua. Por exemplo: O consumidor de um determinado produto, antes de comprar, tende a realizar uma pesquisa de concorrentes. Ele passará por uma jornada antes de tomar a decisão de compra. Nesse sentido, o *Inbound Marketing* auxilia,

de modo que as empresas consigam entender desde o primeiro momento quais as escolhas o cliente toma e qual a jornada que ele percorre até se tornar de fato um cliente.

Ou seja, o *Inbound Marketing* auxilia no entendimento dos comportamentos desempenhados pelos potenciais clientes. A partir dessas informações, é possível desenvolver estudos a fim de identificar o melhor público alvo para o novo produto que se está querendo lançar. O posicionamento de novos produtos pode ser aprimorado com a prática de *Inbound Marketing*. A melhor forma disso acontecer é por meio da produção de conteúdo que as necessidades que o produto a ser lançado soluciona. É importante salientar, que quanto menos o conteúdo for vinculado diretamente ao produto, mais se gera potenciais *leads*. Isso contribui para diversificar o entendimento de quais pessoas podem vir a consumir o produto em questão. Joana exemplifica da seguinte forma: “sabendo o público que tem o perfil de consumo de um novo produto que eu irei lançar, é possível iniciar a produção de conteúdo relacionado a este, com intuito de criar uma base de potenciais compradores e não iniciar do zero somente após lançar o produto”. Resumindo: é necessário definir o público, iniciar a produção de conteúdo para este alvo, se relacionar com essa audiência para que quando o lançamento seja feito, já se tenha uma base considerável de potenciais compradores. Já na comparação entre os *Leads* e *Early Adopters*, principalmente pelo fato de que o *lead* tende a conhecer de forma mais profunda as características de um produto. Uma vez que um produto inovador exige um comprador com mais informações acerca do funcionamento do mesmo, bem como qual tipo de problema ele soluciona, os *leads* podem ser identificados como potenciais membros deste grupo, conforme aponta Joana:

As compras de um modo geral, seja de produtos ou serviços seguem um processo em que chamamos de jornada. Para os produtos ou serviços inovadores, as compras não tendem a serem feitas por impulso. Desse modo é necessário que o cliente em potencial tenha conhecimentos mais sólidos sobre o que está querendo consumir. Por exemplo, se for feita uma ação para aquisição de *leads*, durante o lançamento de um novo produto e ele faça a compra, podemos dizer que ele é um *early adopter*, pois já tem os conhecimentos necessários para efetuar o consumo.

Para a Empresa de *Inbound 3*, a validação de *Market Fit*, também é realizada por meio de conteúdo. Utilizando o mesmo termo empregado pela *Empresa de Inbound 1*, define essa ação como *Content Market Fit*. Pedro, fundador e diretor da Empresa de *Inbound 3*, afirma que:

Existem muitas formas de encontrar *Market Fit* com o *Inbound Marketing*. Essa validação é feita por meio de conteúdo, também conhecido como *Content Market Fit*. Ao produzir um conteúdo sobre determinado assunto, é possível identificar a audiência que se forma e extrair informações que mostrem o *Market Fit* ou não. Um de nossos clientes tem como produto uma rede social corporativa. Fizemos uma validação do produto para Cooperativas, produzindo materiais que descreviam as vantagens de se trabalhar a comunicação dentro de uma cooperativa. Na época, não existia nenhum cliente atual com este perfil. Apesar disso, criou-se um conteúdo para ter validações se aquele era um público em potencial para o produto.

Com efeito, o conteúdo permite realizar validações sem que exista um produto finalizado. Esse talvez seja o principal benefício de identificar *Market Fit* com *Inbound Marketing*. Pedro relata a similaridade entre a definição de *Market Fit* e o posicionamento de um novo produto por meio do *Inbound Market*.

A maneira que o *Inbound Marketing* pode auxiliar no processo de lançamento de novos produtos é muito semelhante à maneira que ela ajuda na identificação de *Market Fit*. Por meio de um conteúdo em que se fala de uma nova funcionalidade, de um novo produto, ou de uma necessidade que esse produto tende a sanar, é possível iniciar uma criação de *leads* para esse produto.

Para a Empresa de *Inbound 3*, a relação entre *leads* e *early adopters* tem um caráter de casualidade. Ele identifica que o *Inbound Marketing* possa ser utilizado para identificar os *Early Adopters* de modo a auxiliar nas atividades de lançamento dos produtos. Conforme aponta Pedro a seguir:

O *Inbound* permite que você conheça melhor o seu potencial cliente. Esse sujeito é o *lead*. A partir do momento em que se tem uma base de *leads*, com informações valiosas sobre eles, é possível segmentar por perfis, *lead scoring* e definir públicos específicos para produtos ou serviços específicos. A partir desse trabalho, pode se chegar aos *Early Adopters* de uma forma mais próxima da realidade.

As três empresas de *Inbound Marketing*, *Empresa de Inbound 1*, *Empresa de Inbound 2* e *Empresa de Inbound 3*, possuem um entendimento bastante semelhante sobre a forma que o *Inbound Marketing* pode contribuir na dimensão de Planejamento. Em se tratando das sub-dimensões de *Market Fit* e Posicionamento, em ambos os casos foi possível observar a forte dependência da produção de conteúdo. A *Empresa de Inbound 1* e a *Dialeto* expressam de forma mais elaborada essa relação entre a identificação de *Market Fit* e produção de conteúdo. A técnica oriunda dessa combinação se chama *Content Market Fit*. Sobretudo ao se trabalhar com inovações disruptivas, o *Content Market Fit* auxilia na definição de um público alvo e no entendimento, de modo a auxiliar o processo de lançamento dos produtos. O conteúdo serve como validação para o consumo de um produto ou

serviço. Uma vez que o público consome conteúdos com aquele teor, fica mais evidente que o produto tenha uma aceitação no mercado. A relação existente entre os *Leads* gerados por meio de *Inbound Marketing* e os *Early Adopters* ficou bastante evidente no depoimento das três empresas. Para a *Empresa de Inbound 1*, via de regra os *leads* são melhores compradores do que o público em geral e isso se aplica com ainda mais intensidade em produtos inovadores, dada as especificidades que eles apresentam. O entendimento da Resultados Digitais é muito próximo, pois uma vez que as vendas de produtos inovadores não se dão por impulso, o consumidor precisa ter um maior conhecimento sobre o mesmo. Os *leads*, nesse caso, representam pessoas que consumiram materiais falando sobre os problemas e benefícios dos produtos inovadores. De um modo geral, foi possível identificar a eficácia do *Inbound Marketing* frente às dificuldades de planejar um produto ou serviço inovador.

Dimensão de Desenvolvimento

No entendimento de Joana, colaboradora da Empresa de Inbound 2, o *Inbound Marketing* pode auxiliar a validar os requisitos de um novo produto, por meio do relacionamento. Ao se relacionar com a base de *leads*, a empresa pode analisar comportamentos e perfis e por meio dessas correlações identificar quais tipos de requisitos são essenciais para o produto. Além disso, podem ser utilizados os canais de comunicação tradicionais do *Inbound* para se fazer perguntas e questionários de forma direta ao *lead*, de modo que ele indique quais requisitos não podem faltar no produto. Joana exemplifica dizendo:

Por exemplo, eu sou cliente de uma empresa que fornece equipamentos de segurança e essa empresa produz conteúdo periodicamente. Eu sou uma consumidora desses conteúdos e em um determinado momento eles me perguntam se tal funcionalidade seria interessante em um novo lançamento. Por meio do *Inbound Marketing*, eu fui contatada por essa empresa em que eu já sou cliente e o relacionamento fez com que eu pudesse passar os feedbacks para a definição de uma característica de um produto a ser lançado.

O *Inbound Marketing*, nesse sentido, pode contribuir para os processos descritos pelas empresas *EBT 1* e *EBT 2*, podendo contribuir na redução da necessidade de existir uma empresa terceira realizando coleta de dados, como há no caso da *EBT 2*.

O ponto de vista da Empresa de Inbound 3 também corrobora no sentido de relacionamento, por meio do conteúdo. Para Pedro, a forma como esse ponto pode ser trabalhado por meio do *Inbound Marketing* é semelhante à utilizada para encontrar *Market Fit*, por meio da produção de um conteúdo falando sobre formas diferentes de solucionar problemas e, com isso, verificar que tipo de características os produtos precisam apresentar, sob a ótica do consumidor final. Ele completa afirmando:

Ao se trabalhar com conteúdos que falem de necessidades que o seu produto ainda não soluciona, ou tendências para o segmento, é possível analisar a interação que o público reservou a esse tema. Havendo uma grande aderência deste tipo de conteúdo, com uma base considerável de *leads* é possível extrair informações sobre a aplicabilidade ou não de uma nova funcionalidade que resolve o problema descrito nesses conteúdos.

Os pontos de vistas da Empresa de Inbound 2 e da Empresa de Inbound 3 são essencialmente convergentes com o entendimento da *Empresa de Inbound 1* sobre o tema. A definição de requisitos e características de um produto inovador é, sobretudo, a capacidade de identificar bem a demanda, saber organizar os seus recursos internos e receber feedbacks de potenciais clientes para aprimorá-lo de modo a atender as expectativas. Nesse sentido, o *Inbound Marketing* contribui exatamente na última peça do quadro, a interação com o público consumidor. Tanto *Empresa de Inbound 1*, como Empresa de Inbound 2 e Empresa de Inbound 3 apontam para essa direção.

Dimensão de Comercialização

É nesta dimensão que o *Inbound Marketing* mais pode agregar, segundo o entendimento da *Empresa de Inbound 1*. Atualmente é comum se deparar com empresas que possuem o *Inbound Marketing* como única estratégia para o lançamento de um novo produto, segundo John. Dado a baixa necessidade de investimento, o *Inbound* vem cada vez mais sendo requisitado por empresas desenvolvedoras de inovação para fomentar o lançamento de seus produtos, em especial Start-Ups. Ele exemplifica o próprio caso da *Empresa de Inbound 1* que desenvolve lançamentos executados por meio de *Inbound Marketing*, conforme John afirma a seguir:

Aqui, internamente na *Empresa de Inbound 1*, nós temos utilizado para o lançamento de novos produtos e novas funcionalidades. O que é importante prestar a atenção, neste ponto, é que é necessário estabelecer uma relação

clara entre o produto novo, ou funcionalidade que se quer desenvolver e a audiência que você tem com o *Inbound*. Por exemplo, você tem interesse em desenvolver um produto para recursos humanos e identifica que sua audiência é de pessoas que trabalham com marketing. Nesse caso a extração de informações para auxiliar no lançamento de um novo produto tenderá a não ser relevante. Quando o produto em questão é considerado um lançamento inédito para o mercado, ou seja, não existe nenhum concorrente que possua um produto com as mesmas características, existem algumas outras ações as quais devem ser levadas em consideração.

Segundo John, é necessário realizar uma análise de convergência entre a sua base e o produto que se deseja lançar, por exemplo, o fato de ter conhecimento do perfil médio dos meus *leads*, de modo a entender se é o mais indicado para o consumo daquele produto. Além desse ponto trouxe o complemento:

O passo principal é identificar a convergência do produto que se quer colocar no mercado e a audiência que já possui. Havendo essa relação de forma clara, você deve estabelecer um canal de comunicação com essa audiência e apresentar de forma sistemática problemas que são solucionados por aquele produto, sem apresentar de fato a solução de uma maneira inicial. Retomando a primeira pergunta, é necessário se demonstrar um expert sobre esse novo produto e a demanda que ele soluciona, pois assim que o lançamento for realizado, você já será uma referência e transferirá confiança para o potencial cliente.

A contribuição do *Inbound Marketing*, segundo a Empresa de Inbound 2, para a comercialização de produtos inovadores, se assemelha bastante com os posicionamentos apresentados pela *Empresa de Inbound 1*. As ações para o lançamento, no entendimento de Joana, são de certa forma uma continuação nas ações que deram origem à identificação de Marketing Fit do produto, ou seja, por meio de uma interação com a base. Em sua análise, Joana afirma que: “A possibilidade de interagir diretamente com os consumidores a fim de definir novas funcionalidades ou características para os produtos. São todos benefícios muito grandes, que apontam a efetividade do *Inbound Marketing* para o lançamento de novos produtos”. Em situação que os produtos ainda não existem no mercado, é necessário trabalhar outro ponto relevante, que é a educação do mercado. No desenvolvimento do principal produto da Empresa de Inbound 2, hoje com quatro mil clientes, ainda não existia nenhuma empresa que comercializasse este produto no mercado brasileiro. Dessa forma, exigiu que houvesse uma ação de educação do mercado, a qual veio, essencialmente por meio da produção de conteúdo sobre marketing digital e de que modo, o mesmo poderia trazer resultados reais. Sobre esse processo, Joana citou:

Quando se vai lançar um produto que não existe no mercado, há um passo anterior que é a educação de mercado. É preciso, antes, oferecer ao mercado conteúdos que falem sobre as necessidades sanadas pelo produto ou mesmo os benefícios do mesmo, sem necessariamente falar sobre o produto. Por exemplo, antes de lançar o nosso produto, nós produzimos conteúdo por aproximadamente um ano, pois precisávamos educar o mercado. Ninguém ao menos sabia o que era um software para automação de marketing digital. Ou seja, nós mesmos já testamos essa possibilidade e tivemos bastante sucesso no lançamento do nosso produto.

O entendimento que a Empresa de Inbound 2 traz sobre a forma com que o *Inbound Marketing* pode auxiliar no processo de precificação, é por meio da possibilidade de acesso à informações sobre custo de vendas e marketing. O *Inbound* permite se atingir com precisão os custos para a aquisição de um novo cliente, bem como o valor que ele gera em receita para a empresa no período em que permanece como cliente, o chamado LTV, como introduz (Camargo e Vaccaro, 2011). A posse dessas informações pode otimizar a forma como é elaborado o preço de um determinado produto, pois é possível entender o retorno real que cada cliente gera. Conforme afirma a Joana:

Considerando a visão de que precificação é um exercício que se faz para entender se o valor do produto trará benefícios para a empresa em médio e longo prazo, a clareza dos custos é fundamental. Com o *Inbound Marketing*, nós conseguimos mensurar de forma bastante precisa o custo de aquisição de um cliente e o retorno que ele trás. Nesse sentido, é uma ótima contribuição para o entendimento dos custos.

O entendimento da Empresa de Inbound 3 sobre o tema é bastante semelhante ao da *Empresa de Inbound 1* e da Empresa de Inbound 2. O cerne principal do *Inbound Marketing* no processo de comercialização se dá por meio da produção de conteúdo relevante, em especial no processo de lançamento. De um modo geral, a produção de conteúdo para o lançamento de um novo produto deve ser feita de forma mais atenta do que a produção de conteúdo para geração de *leads*, puramente. O conteúdo nesses casos, precisa apresentar um alto nível de convergência com o produto a ser lançado e, em especial, ao problema que ele soluciona. Além desse ponto, é necessário que se construa uma cronologia de conteúdo, de forma que o possível cliente se depare com um problema real e ao final, tenha interesse em utilizar uma solução para resolvê-lo. Pedro traz o seguinte ponto de vista:

Quando se utiliza a metodologia do *Inbound Marketing* para lançar um produto que ainda não está no mercado, deve se levar em conta, além do que foi descrito na pergunta anterior, a relevância dos conteúdos a serem desenvolvidos. É preciso trabalhar com conteúdos que enalteçam as

necessidades de maneira que desperte interesse da audiência em uma possível solução para aquela demanda. Produzir conteúdos sobre um produto que não existe sem destacar que tipo de problema ele resolve, tende a não trazer resultados positivos.

Sobre a possibilidade do *Inbound Marketing* auxiliar no processo de precificação dos produtos, Pedro confessa ainda não ter trabalhado em um projeto em que tenham trazidos retornos nesse sentido. Acrescenta, contudo, que uma das implicações do *Inbound Marketing* é tornar a empresa uma autoridade no assunto. Nesse sentido, o preço que ela trabalha pode servir de ancoragem para o mercado, conforme afirma Pedro:

O *Inbound* faz com que você se torne uma autoridade do assunto, uma vez que você é considerado uma autoridade para o mercado, os valores que você pratica acaba tornando-se uma referência para o segmento, principalmente em se tratando de serviços.

Apesar de não ser uma forma estruturada e replicável para se trabalhar com precificação por meio do *Inbound Marketing*, pode ser um bom exemplo de benefício colateral. Tanto a *Empresa de Inbound 1*, como a *Empresa de Inbound 2* e *Empresa de Inbound 3*, demonstrou que entre as dimensões praticadas pelas EBTs, a comercialização é a que pode melhor ser auxiliada por meio do *Inbound Marketing*. De um modo geral, a produção do conteúdo apresentou-se como a principal plataforma para realizar o lançamento dos produtos, sejam eles novos no mercado ou não. Para os inéditos, a produção de conteúdo deve ser feita de forma mais planejada e com um conteúdo bastante aderente ao produto a ser lançado. Nenhuma das três empresas apresentou um modelo consistente para a utilização do *Inbound Marketing*, no processo de precificação do produto a ser lançado. Surgiram, entretanto, sugestões sobre o tema. Vinda da *Empresa de Inbound 2*, a sugestão de utilizar as informações de custo de aquisição de cliente e valor do tempo de vida do cliente, de modo a contribuir para estimativas de custos e assim aprimorar a obtenção de um preço final para a comercialização, mostrou-se de bastante relevante. De caráter colateral e aparentemente não replicável, o fato de que o *Inbound Marketing* pode contribuir para que a empresa se torne uma autoridade e referência no mercado, de modo que possa praticar preços que venham a ser tidos como referência. Foi possível observar as diversas formas que o *Inbound Marketing* pode contribuir nas atividades dessa dimensão, da mesma forma que foi constatado que muitas ações já praticadas podem ser otimizadas se colocadas em uma estrutura com sequência de ações, como um *framework* de *Inbound*.

Dimensão de *Inbound Marketing*

O que motivou o surgimento da metodologia do *Inbound Marketing*? Ao perguntar para John, da *Empresa de Inbound 1*, a razão de existir do *Inbound*, ele apresentou as seguintes razões:

O jeito de as pessoas comprarem produtos mudou. As pessoas estão procurando mais, fazendo pesquisas dos produtos que tem interesse em comprar. Existem muitas opções de compra. Dessa forma, é necessário criar uma maneira de diferenciar as opções; de quem eu vou comprar? Uma maneira ótima, é comprar de um expert no assunto, no produto e na experiência que eu terei. Como se identifica algum expert em um assunto? Pelo que ele tem a dizer sobre aquilo. No caso, pelo conteúdo relevante que ele cria sobre o determinado assunto. Essa é a razão de existir do *Inbound Marketing*: a criação de autoridade e expertise sobre um determinado produto ou serviço.

Partindo desse ponto, pode-se orientar todo um pensamento e expectativas da metodologia de *Inbound Marketing* aplicado à realidade das EBTs. A existência dessa dimensão no modelo de análise apresentado no item de procedimentos metodológicos é motivada pela intenção de fazer com que o *framework* proposto siga a metodologia de *Inbound Marketing*, podendo assim ser considerado um modelo baseado em *Inbound*.

A produção de conteúdo foi o item apontado como o mais relevante para a prática de *Inbound Marketing*. Identificamos que não existe *Inbound Marketing* sem conteúdo, conforme aponta John, da *Empresa de Inbound 1*. Para ele, as duas coisas andam absolutamente juntas, o que gera uma certa confusão para algumas pessoas entre Marketing de Conteúdo e *Inbound Marketing*. É possível considerar o primeiro como um subconjunto do segundo. Pedro, da Empresa de Inbound 3, ressalta que as duas principais dimensões do *Inbound Marketing* são Conteúdo e bom posicionamento na Web, sendo bom posicionamento para atrair e bom conteúdo para manter e se relacionar. Sobre o conteúdo, ele traz o seguinte entendimento:

O conteúdo é peça chave no *Inbound Marketing*. Sem ele não é possível atrair pessoas para o seu negócio. Toda a metodologia do *Inbound Marketing* é baseada na produção de conteúdo relevante para seu público, de modo que isso gere interesse em conhecer a empresa e os produtos que ela oferece. Existem diversos tipos de conteúdo como *Blog Post*, *E-books*, *Webinars*, Tutoriais, Guias. Cada tipo apresenta maior aderência com objetivos distintos que se quer obter por meio do *Inbound*. É essencial que exista uma otimização em mecanismos de busca. Uma vez que o bom posicionamento na web é extremamente relevante, pois nada adianta produzir bons conteúdos se ninguém terá acesso a eles, uma vez que grande parte do

tráfego é orientada pelos mecanismos de busca, em especial o Google. Existe, porém, outras maneiras de se estabelecer um bom posicionamento na web. Na Empresa de Inbound 3 nós trabalhamos a assessoria de imprensa como uma maneira de gerar audiência nos sites de nossos clientes.

Em todas as dimensões foi possível observar que o conteúdo era peça chave. O mesmo é praticado pelas EBTs, ainda que de forma ainda não estruturada. John alerta para a prática de desenvolvimento de conteúdo de forma eficaz, pois qualquer erro nesse sentido pode fragilizar toda a estratégia de *Inbound Marketing*. John, da *Empresa de Inbound 1* relata o seguinte caso:

A produção de conteúdo é muito relevante. Mas têm existido muitos equívocos nesse ponto. Tem sido muito comum identificar pessoas criando conteúdos somente para ter mais e mais conteúdos, sem se importar com a audiência ou com o relacionamento criado com o público. O lado bom é que atitudes como essa auxiliam para se tornar melhor em produzir conteúdos, pois é muito provável que os primeiros posts, vídeos e e-books que você crie, não sejam atrativos para ninguém. Contudo, com o passar do tempo você cria a habilidade e passa a criar conteúdos relevantes. Aqui, internamente na *Empresa de Inbound 1*, nós criamos muito conteúdo, uma quantidade absurda de conteúdo. Mas quando nós analisamos quais tipos de conteúdos foram relevantes para a aquisição de um *lead* ou cliente, esse número se aproxima dos 10% de todo conteúdo gerado. E esse conteúdo é antigo! Ou seja, todo conteúdo novo que estamos gerando, é praticamente irrelevante para a aquisição de novos clientes. Dessa maneira, fizemos algumas mudanças no foco da produção de conteúdo; hoje estamos tentando produzir menos novos conteúdos e fazer atualizações dos conteúdos relevantes que geram grandes quantidades de *leads* e clientes.

As palavras de John indicam que o volume de conteúdo produzido é importante, mas não pode ser considerada a principal métrica de produtividade no que diz respeito à efetividade dos conteúdos frente à aquisição de *leads*. A metodologia de *Inbound Marketing*, segundo a Empresa de Inbound 2 e exposta por Joana, possui quatro pontos chave: atrair, converter, relacionar e vender.

Inbound é uma metodologia que recria um funil de vendas. Os principais pontos são 1) atrair potenciais clientes mais qualificados para o site. 2) converter esses contatos qualificados em contatos reais, oferecendo conteúdos relevantes de preferência. 3) relacionar com esses contatos o que é preciso fazer para transformar esse contato em uma venda. 4) venda, é o momento em que toda a interação com o potencial cliente é colocada em prova.

Fica evidenciada a forte dependência que a metodologia de *Inbound* possui em relação ao conteúdo. Nas primeiras três etapas de, atração, relacionamento e conversão, o conteúdo é extremamente necessário.

Dimensão Feedback

O *Inbound Marketing* possibilita o recebimento de feedbacks de clientes. Existem algumas maneiras de se extrair esse tipo de informações. A principal delas é por meio do relacionamento. Joana aponta que o *Inbound Marketing* não deve terminar no momento em que há a venda. Segundo John, a realidade se dá ao contrário, as práticas de *Inbound* devem ser perpetuadas durante toda a vida do cliente. Conforme afirma:

O *Inbound Marketing* para quem já é cliente tem que sofrer uma segmentação bastante apurada. Existem clientes que são mais engajados no recebimento de conteúdos e outros nem tanto. Contudo, é imprescindível que a empresa envie conteúdos relevantes que vão agregar no dia a dia do cliente. Em troca, é possível solicitar algum feedback do cliente. Esse momento pode ser utilizado para buscar feedbacks do produto a fim de aprimorá-lo.

John, da *Empresa de Inbound 1*, tem um pensamento semelhante a esse respeito. Ele cita que em comparação às formas tradicionais de marketing, o *Inbound* é sem dúvida a melhor forma de se extrair feedbacks dos clientes. Diferentemente das mídias off-line, com o *Inbound* é possível mensurar absolutamente todo tipo de relação que se tem com o cliente final, inclusive de forma automática. Ele afirma que o *Inbound* “é uma ótima forma de se receber feedbacks. A maioria das informações, no entanto, vem de forma automática com base no dado gerado. O *Inbound Marketing* hoje é uma das formas de marketing que mais tem capacidade de gerar feedback às empresas, uma vez que gera muitas informações e dados passíveis de cruzamentos”.

O quadro, a seguir, sistematiza os resultados desta etapa da pesquisa.

Quadro 6: Quadro Comparativo de Práticas de *Inbound Marketing* Aplicadas à Comercialização.

Dimensão	<i>Empresa de Inbound 1</i>	Empresa de Inbound 2	Empresa de Inbound 3
Planejamento	Validação de <i>Market Fit</i> por meio do <i>Content Market Fit</i> . Identificação de posicionamento de produto por meio	<i>Market Fit</i> por meio de estudos que identifiquem os comportamento dos consumidores. Produção de	Validação de <i>Market Fit</i> por meio do <i>Content Market Fit</i> . Conteúdo como forma de identificar o

	do <i>Customer Development (The Lean Start-Up)</i> .	conteúdo como alternativa para posicionar um novo produto.	posicionamento de um novo produto.
Desenvolvimento	Definição de requisitos de produtos com base na análise de demanda por meio do <i>Inbound Marketing</i> .	Relacionamento é a melhor forma de identificar as características necessárias do produto a ser desenvolvido.	Produção de conteúdo e relacionamento. Proporcionam a oportunidade de ver o produto sob o ponto de vista do consumidor.
Comercialização	Lançamento de produtos por meio de produção prévia de conteúdos. Capacidade de se tornar referência no tema antes mesmo de lançar o produto.	Interação com a base. Lançamento de produtos por meio do <i>Inbound</i> é uma realidade. Para produtos que ainda não estão no mercado, é necessários produzir conteúdo que dê condições de educar o público.	Conteúdo é a principal forma de comercializar produtos por meio do <i>Inbound Marketing</i> , em se tratando de um novo lançamento o ideal é que se crie um fluxo de conteúdo que construa o entendimento sobre o produto.
<i>Inbound Marketing</i>	<i>Inbound Marketing</i> surgiu para sanar um novo modelo de compra, por parte do consumidor, baseado no	<i>Inbound Marketing</i> é uma metodologia que remete ao funil de vendas. Dividido em quatro etapas; 1) Atrair, 2) Converter, 3)	O conteúdo é a força motriz do <i>Inbound Marketing</i> . Sem ele, não é possível construir estratégias efetivas.

	entendimento sobre o problema e solução. Para tal, a melhor forma de se gerar esse entendimento é pela criação de conteúdos.	Relacionar, 4) Vender. Tem como alicerce principal o conteúdo.	
Feedback	O Feedback via <i>Inbound Marketing</i> tem o privilégio de poder ser extraído, em parte, de forma automática por meio de análise das bases de dados.	Ao se trabalhar <i>Inbound Marketing</i> , para quem já é cliente, torna-se possível a extração de feedbacks valerosos sobre os produtos.	O relacionamento com o cliente permite a identificação de feedbacks para o aperfeiçoamento do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao longo do que foi identificado nas entrevistas com as empresas especialistas em *Inbound Marketing*, foi possível encontrar técnicas e métodos que são aplicáveis na resolução das demandas apresentadas pelas empresas de base tecnológica.

O capítulo 6, a seguir, propõe a versão inicial do *Framework de Inbound Marketing*, à luz das técnicas e métodos identificados no capítulo 5, com as empresas de *Inbound Marketing* que possam ser aplicadas às demandas identificadas no capítulo 4, com as empresas de base tecnológica.

6 PROPOSTA INICIAL DO *FRAMEWORK*

Os capítulos 4 e 5 conduzem ao entendimento de uma série de conceitos e requisitos para a construção do *framework*. Durante esses capítulos, foi possível identificar a aplicabilidade das dimensões propostas pelos autores Chiesa e Frattini (2011), Frattini *et al.* (2012), Datta, Mukherjee e Jessup (2015), Burnes (2008) e Lusch e Vargo (2009), conforme descrito no capítulo dos procedimentos metodológicos. As dimensões de Planejamento, Desenvolvimento e Comercialização foram as estudadas nas empresas *EBT 1* e *EBT 2*, uma vez que são as principais dimensões do estudo e que comporão a base para o *framework*. A dimensão complementar de Feedback servirá para que o modelo conduza, em certo grau, ao aprimoramento dos produtos inovadores, dada a quantidade e qualidade das informações passíveis de serem extraídas pelo *Inbound Marketing*. Foi utilizado o termo *Inbound Marketing* para nomear uma dimensão na construção do modelo de análise. Tal fato ocorre não por se tratar de uma nova dimensão do *framework* em si, mas para consolidar os conceitos de *Inbound Marketing*, de modo a certificar que o modelo proposto respeite a metodologia.

Framework, que tem como tradução literal do inglês; arcabouço que tem como conotação, dentre outros significados, estrutura. Desse modo, é importante salientar que o *framework* aqui proposto, limita-se a estruturar um modelo de trabalho. Para tal, chegaremos ao nível de atividades, somente.

O *framework*, portanto, será composto pelas dimensões Planejamento, Desenvolvimento, Comercialização e Feedback e respectivas subdimensões. As EBTs *EBT 1* e *EBT 2*, que colaboraram com esse estudo e tiveram suas realidades apontadas no capítulo 4, contribuirão para a compreensão do relacionamento das dimensões. As empresas de *Inbound Marketing*, exploradas no capítulo 5, por sua vez, colaboraram para viabilizar de que maneira a metodologia de *Inbound Marketing* pode auxiliar para o aprimoramento das atividades existentes nas dimensões estudadas.

Dessa forma, com o entendimento da realidade das EBTs quanto à comercialização de produtos inovadoras, bem como da maneira que o *Inbound Marketing* pode contribuir na efetividade da comercialização. Mesmo o estudo tendo sido realizado nas empresas *EBT 1* e *EBT 2*, o *framework* proposto tem como objetivo contribuir no processo de comercialização de produtos inovadores de

quaisquer outras empresas EBTs. Para a proposição do modelo, não foram levadas em conta especificidades relacionadas a tamanho da EBT, mercado de atuação ou tipo de produto. Idealmente, espera-se que o *framework* seja capaz de contribuir com empresas de diferentes mercados, modelos de atuação distintos e que tenham soluções baseadas em software. Para tanto, poderá ser necessário o desenvolvimento de futuras específicas que investiguem as especificidades destas diferentes organizações.

O *Framework* conta com nove etapas, distribuídas entre as quatro dimensões. Na dimensão de Planejamento estão as etapas de *Content Market Fit* e Produção de Conteúdo Rico para Posicionamento do Produto. Em meio à dimensão de Planejamento, encontram-se as etapas de Verificação de Timing, a Análise de Requisitos e por fim o Desenvolvimento. Na dimensão de Comercialização encontram-se as etapas de Matriz de Valor: Precificação, Lançamento e Vendas. Por fim, na dimensão de Feedback, situa-se sua única etapa; Relacionamento.

Planejamento

Content Market Fit

As empresas enfrentam dificuldades para definir o mercado alvo de um novo produto. Segundo Adalberto e João, atualmente é muito custoso fazer essa definição de forma efetiva. Pedro disse que o *Content Market Fit* é um conceito usado para definir a junção de técnicas de *Inbound Marketing*, com intuito de identificar o mercado alvo, sem comercializar o produto, mas sim compartilhar conteúdo sobre o mesmo. A aplicação do *Content Marketing Fit*, surge nesse nesse caso, para fazer com que o mercado alvo seja identificado sem que seja necessária a comercialização do produto, mas sim a produção de conteúdos relacionados a ele.

Essa é a primeira etapa do *Framework*. Ao identificar uma nova demanda que tenha possibilidade em proporcionar um novo produto, o primeiro passo a ser tomado é a produção de conteúdos sobre aquela demanda. Nesse momento, deverão ser produzidos conteúdos de média complexidade, de modo que seja elaborado um cronograma contando com, por exemplo, 10 *Blog Posts*. É importante, que os primeiros *Blog Posts* enalteçam o problema sem que seja apresentado nenhum tipo de solução para tal. Nos últimos posts deve-se levantar o questionamento de como seria um produto que solucionasse aquela necessidade.

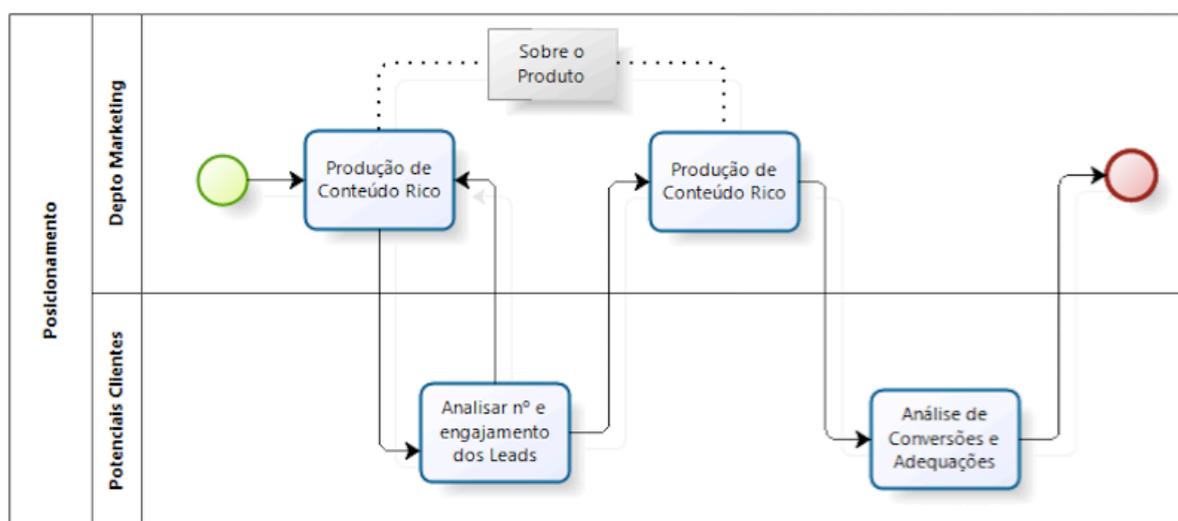
O que: Posicionamento de Produto.

Como: Produção de conteúdo rico sobre as características do produto: *E-books*.

Por que: Iniciar o posicionamento do seu produto no mercado, mesmo que o mesmo ainda não esteja em fase comercial.

Quem: Marketing.

Figura 14: Etapas da atividade Posicionamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Desenvolvimento

Verificação de Timing

Apesar desta etapa estar na segunda dimensão, de Desenvolvimento, ela inicia concomitantemente à primeira etapa de *Content Market Fit*. É durante ela que serão realizadas atividades com o intuito de validar o timing para a existência do produto no mercado em questão. Durante esta etapa, deverão ser validados aspectos legais, de infraestrutura, logística, concorrência, patentes e propriedade intelectual, bem como quaisquer outros aspectos que possam influenciar o sucesso ou insucesso do produto, conforme citado por Rogério. O *Inbound Marketing*, neste processo, pode contribuir de forma colateral e suas atividades devem ser coordenadas de forma independente, pelo setor de Marketing ou de Pesquisa e Desenvolvimento.

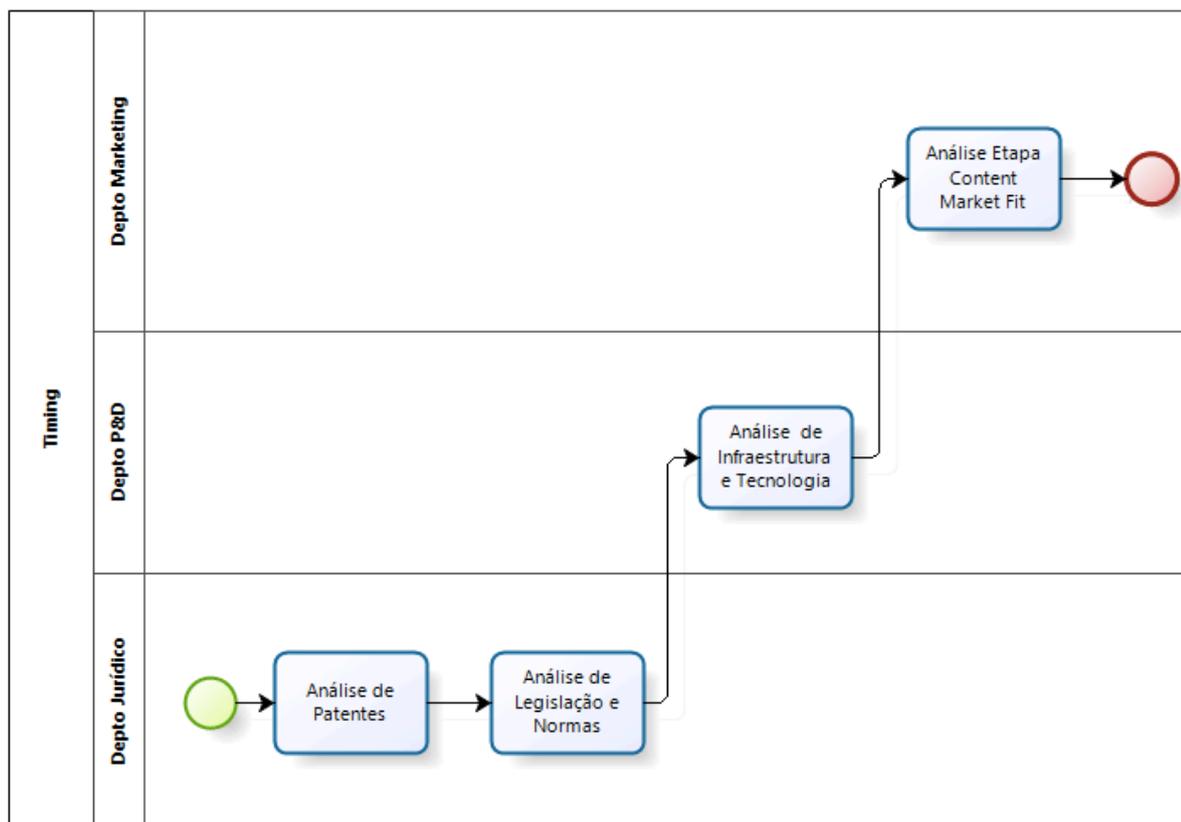
O que: Validação de Timing para o Produto.

Como: Investigação de aspectos legais, de infraestrutura, concorrência, patentes.

Por que: Evitar que o produto tenha insucesso por conta do momento de mercado.

Quem: Departamento de Marketing e Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

Figura 15: Etapas da atividade Timing.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Análise de Requisitos

Este é o momento em que são definidos os requisitos do produto. A partir da definição de demanda esclarecida por meio da primeira etapa, bem como do posicionamento do produto realizado na segunda, poderão ser utilizadas informações resultantes dessas etapas. Adalberto defende que o comportamento da audiência registrado na primeira etapa e o perfil dos *leads* da segunda, podem servir como guia de demanda e personas, no momento da definição dos requisitos. Por outro lado, Rogério ressalta que deverão ser utilizadas técnicas complementares de validação de requisitos junto a atuais clientes ou grupos focais. Na sequência, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento verifica a conformidade dos imperativos definidos como indispensáveis, com a necessidade da audiência.

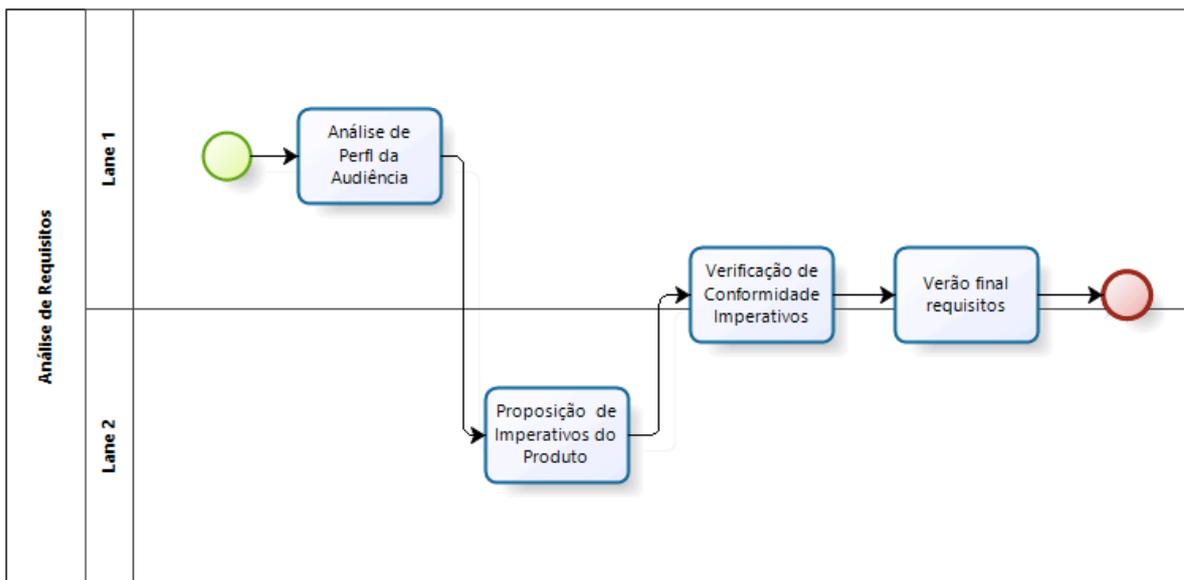
O que: Definição dos requisitos do produto a ser desenvolvido.

Como: Por meio das informações extraídas das etapas 1 e 2, complementado por validações junto a clientes ou grupos focais.

Por que: Certificar-se de que o produto cumpra os requisitos exigidos pelos clientes.

Quem: Departamento Pesquisa e Desenvolvimento e / ou Departamento de Marketing.

Figura 16: Etapas da atividade Análise de Requisitos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Desenvolvimento

Este é o momento em que o produto é enviado para desenvolvimento, segundo os requisitos definidos pelo departamento de P&D e Marketing. Nesse estágio, é utilizado todo o conhecimento gerado nas etapas anteriores, para se desenvolver, em escala, o produto em seu estágio mais consolidado para o mercado.

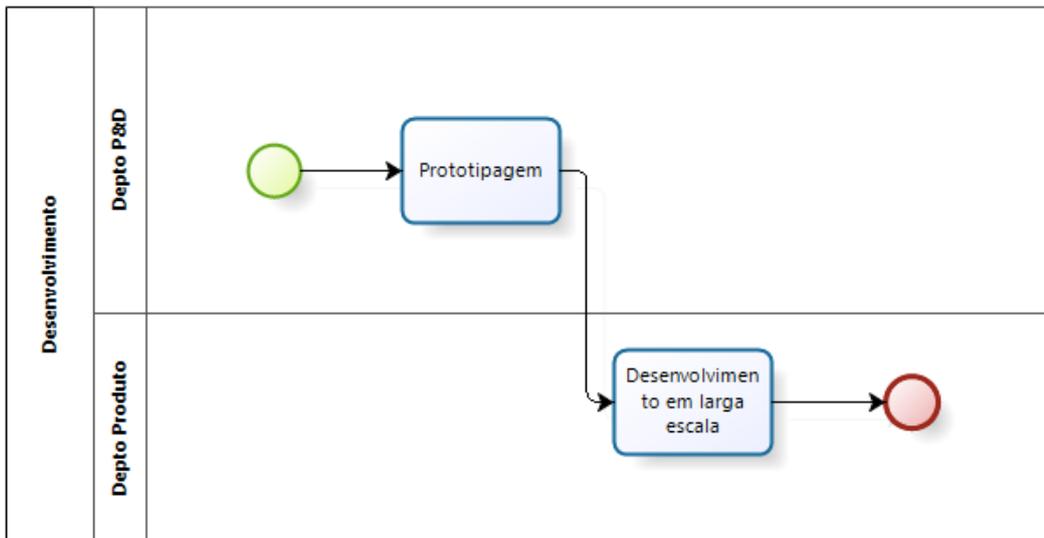
O que: Desenvolvimento do produto.

Como: Seguindo processos e melhores práticas para o produto em questão.

Por que: Obter uma versão comercializável do produto.

Quem: Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento ou Departamento de Produto.

Figura 17: Etapas da atividade Desenvolvimento.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Comercialização

Precificação

A definição do preço de um novo produto é uma atividade difícil e impactante no seu lançamento. É comum a utilização de critérios que se baseiam no custo de desenvolvimento. Contudo, ele não pode ser o único modo de se chegar ao valor final do produto. Uma forma de se identificar o melhor preço a ser utilizado, é identificando os tipos de personas que serão impactados por esse produto. Para tal, é fundamental que seja construída uma matriz de valor, onde se possa observar em um único quadro quais as personas que utilizarão e de que forma ela é impactada por esse produto.

A matriz de valor é feita de forma que sejam listados todos os tipos de personas que serão clientes ou usuárias de um determinado produto. Na sequência, é atribuído um peso para cada persona, ou seja, quanto cada persona influencia o processo de decisão de compra. A seguir, são descritos os quesitos que compõe o produto que se está sendo desenvolvido. A partir dessas informações, será possível identificar quais quesitos são mais relevantes, tanto na priorização de desenvolvimento, quanto na definição de preços.

A seguir, um quadro exemplificando a composição da matriz de valor.

Quadro 7: Exemplo de matriz de valor

Persona	Peso	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
---------	------	-----------	-----------	-----------

Persona 1	1	10	10	8
Persona 2	3	8	10	8
Persona 3	5	10	6	10

Fonte: Adaptação do autor ao modelo citado por Rogério na entrevista (2016).

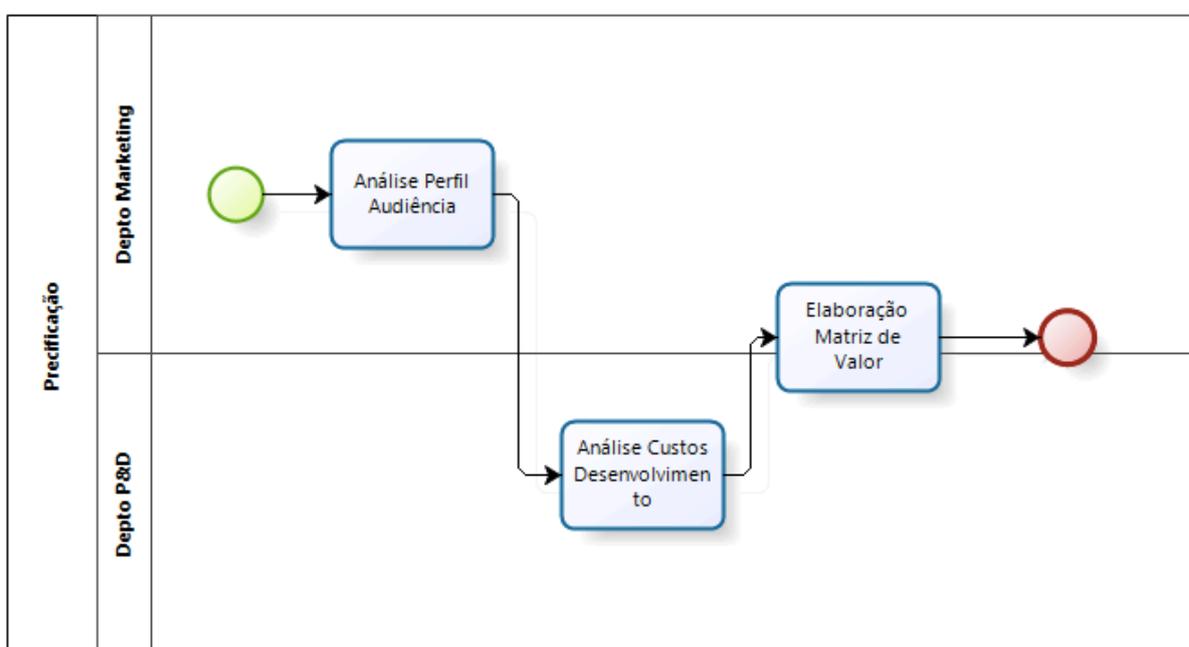
O que: Precificação do produto.

Como: Seguindo processos e melhores práticas para o produto em questão.

Por que: Obter uma versão comercializável do produto.

Quem: Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento ou Departamento de Produto.

Figura 18: Etapas da atividade Precificação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Lançamento

A etapa de lançamento dá continuidade aos trabalhos da primeira e segunda etapa, em se tratando de relacionamento com os *leads*. Neste momento, todos os *leads* gerados no posicionamento do produto são acionados via e-mail com um conteúdo de alto nível de detalhamento sobre o produto. Devem ser produzidos conteúdos ricos, podendo ser *Webinars* ou *E-books* acerca do produto, por os mesmos apresentam ótimos resultados nesse sentido. Esses conteúdos são enviados para a base de *leads*, por meio de campanhas de e-mail marketing, por exemplo.

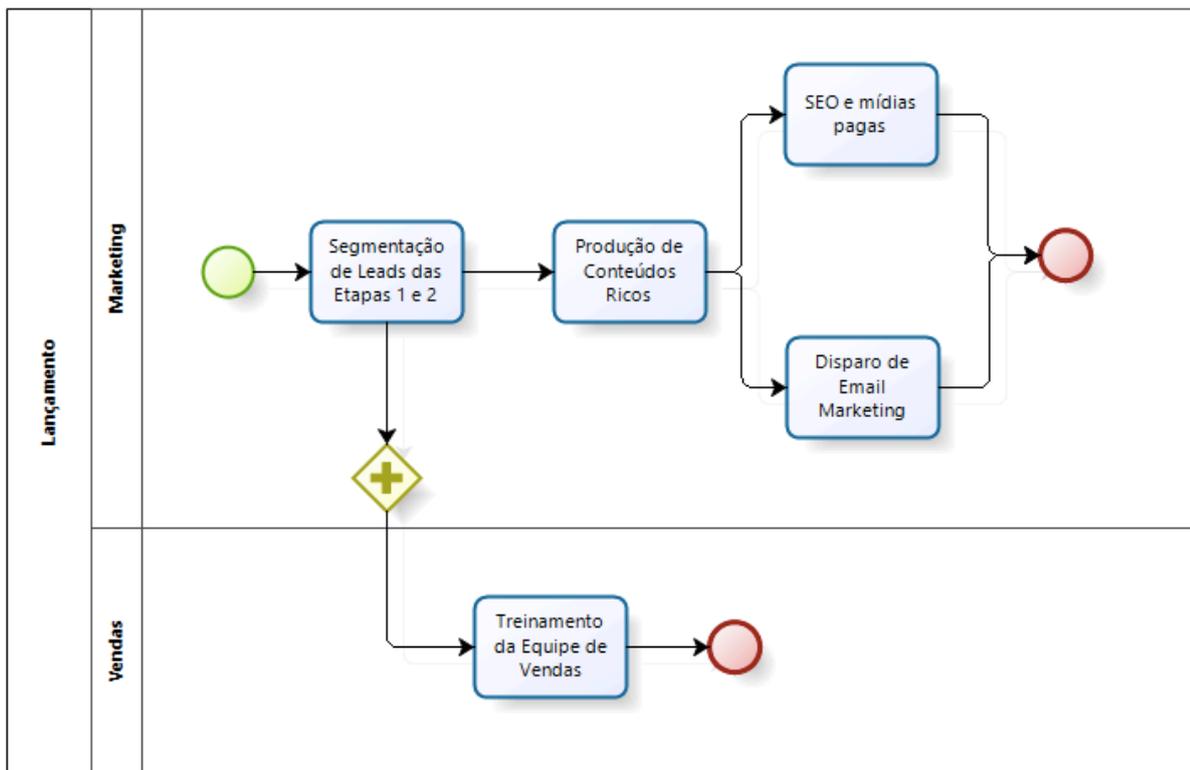
O que: Lançamento do Produto.

Como: Campanhas de E-mail Marketing contendo conteúdos como *E-book* e *Webinars* apresentando formalmente o produto. Continuar gerando conteúdos de topo de funil para geração de novos *leads*.

Por que: Iniciar as vendas do produto.

Quem: Departamento de Marketing.

Figura 19: Etapas da atividade Lançamento.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Vendas

Neste momento, o setor de Marketing sinaliza ao departamento comercial o início do processo de vendas. A metodologia de vendas aplicada nessa etapa pode variar de acordo com o perfil do público e a configuração do produto. Recomenda-se a utilização da metodologia de *Inside Sales*, pois a mesma consegue extrair melhor os elementos do *Inbound Marketing*.

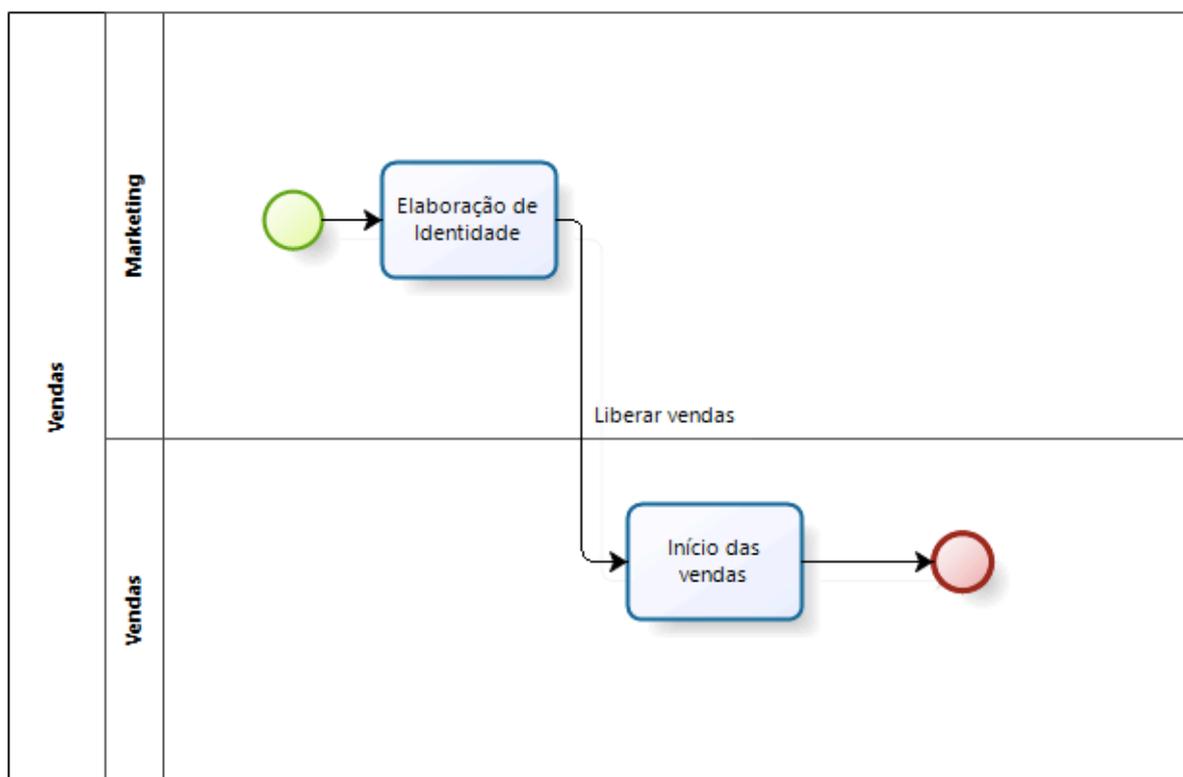
O que: Início das vendas.

Como: De acordo com o processo de vendas que for definido.

Por que: Comercializar o produto.

Quem: Departamento comercial.

Figura 20: Etapas da atividade Vendas.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Melhorias

Relacionamento

Nesta etapa, o trabalho de *Inbound Marketing*, deve continuar mesmo aos que já se tornaram clientes. O compartilhamento de conteúdos aos clientes da base possibilita um aprendizado maior sobre de que maneira o produto está agregando ao cliente. É possível, ainda, a realização de enquetes e perguntas aos clientes de modo a entender seu posicionamento sobre o produto, buscando feedbacks para melhorias ou mesmo para o lançamento de novos produtos.

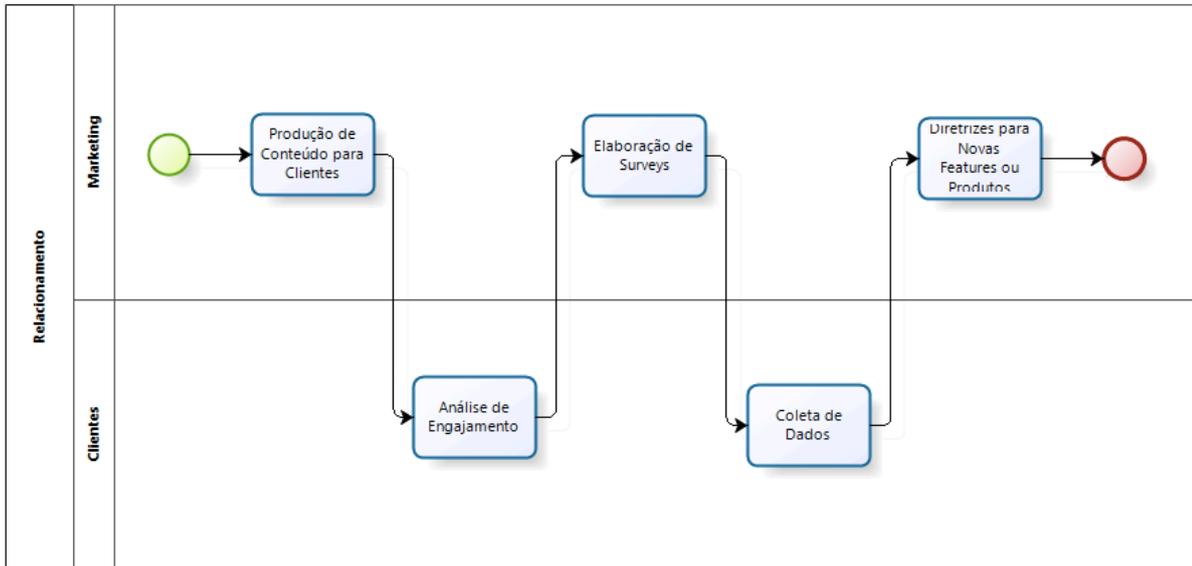
O que: Relacionamento com os clientes.

Como: Por meio de troca de conteúdos e interações, como enquetes.

Por que: Receber feedbacks dos clientes.

Quem: Departamento de Marketing

Figura 21: Etapas da atividade Relacionamento.

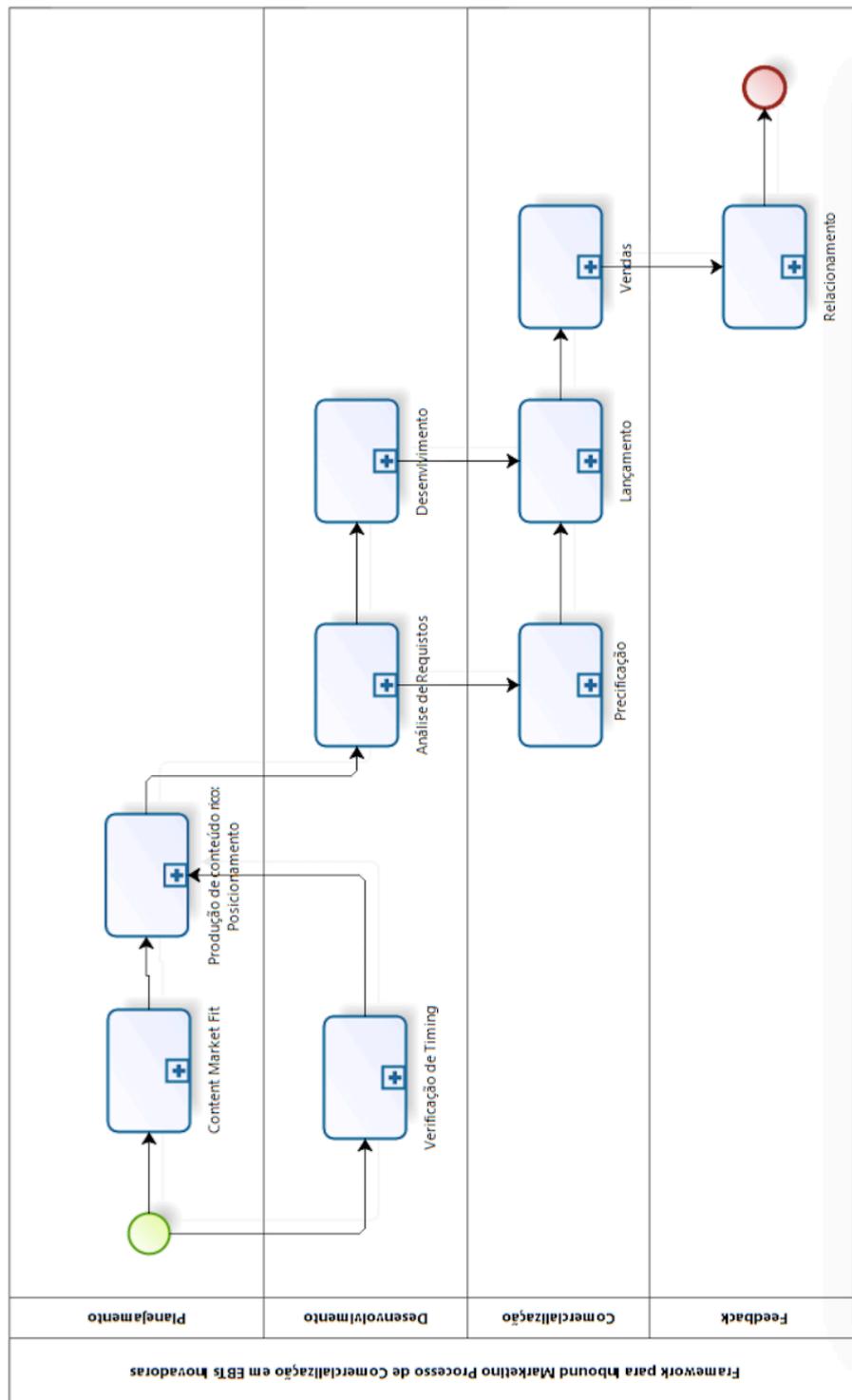


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Desenho Inicial do *Framework*

A seguir, segue o desenho da versão inicial do *framework*. Os subprocessos representados na notação BPMN, são as atividades acima descritas. As dimensões seguem caracterizadas pelas *lanes*, existentes no modelo. As setas representam o fluxo que o *framework* segue, iniciando no círculo verde e finalizando no círculo vermelho.

Figura 22: *Framework* completo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

7 PROPOSTA FINAL DO *FRAMEWORK* APÓS VALIDAÇÃO

Com intuito de validar o *framework* proposto, foi elaborado um grupo de discussão, composto por representantes das empresas entrevistadas do Grupo I e II. Estiveram presentes Adalberto, diretor de operações da *EBT 1*, Rogério, diretor de novos negócios da *EBT 2* e Diego Cardoso, coordenador de estratégia digital da Empresa de Inbound 3.

A fim de potencializar a qualidade dos feedbacks frente aos objetivos do trabalho, a sessão do grupo de discussões foi orientada pelos princípios da abordagem do *Design Thinking*. As metodologias e ferramentas guiadas por essa abordagem proporcionam a solução de problemas por meio de outras perspectivas, enfatiza o trabalho colaborativo e equipes multidisciplinares. Nesse sentido, esta abordagem é ideal para o desenvolvimento de soluções inovadoras conforme apresentado por Brown (2008). As etapas de Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipagem, previstas no *Design Thinking* foram realizadas para se validar o *Framework*.

O grupo de discussões iniciou com uma apresentação sobre a pesquisa (**Imersão**), na qual foi explanada a forma como foram identificadas as dimensões utilizadas no modelo, por meio das referências teóricas. Também foram apresentados os resultados das entrevistas realizadas com as empresas *Empresa de Inbound 1*, *Empresa de Inbound 2* e *Empresa de Inbound 3* (Empresas especialistas em *Inbound Marketing*) e as empresas *EBT 1* e *EBT 2* (Empresas de base tecnológica), momento em que se deu **Análise e Síntese** no problema em questão. Houve uma identificação entre as empresas sobre os diversos temas tratados na entrevista, corroborando a necessidade da proposta de um *framework* de *Inbound Marketing* que visa contribuir na forma como as empresas inovadoras comercializam seus novos produtos.

Após a apresentação, foi introduzido o *framework* inicial, bem como feita uma breve explanação sobre a notação utilizada para desenhá-lo (BPMN). No *framework* proposto, cada sub-dimensão foi tratada como um sub-processo. Dessa forma, cada sub-dimensão do modelo teve suas tarefas descritas detalhadamente. Todos os sub-processos foram devidamente apresentados aos participantes no mais profundo nível.

Os participantes iniciaram as suas manifestações e contribuíram com diversos apontamentos sobre o *Framework*, em meio ao processo de **Ideação**, a qual foi registrada por meio de gravação de áudio e anotações gráficas. No momento da **Prototipagem** foi possível identificar diversos tipos de melhorias, Desde ajustes inerentes aos artefatos na notação, que na percepção dos participantes deveriam ter sido inseridos e não foram, como a ordem das atividades. Algumas relações entre as sub-dimensões, bem como o caráter cíclico, foram questionadas, surgindo sugestões de se criar um *framework* que esteja mais adequado com a realidade das empresas de base tecnológica, as quais não são regidas por processos explicitamente lineares.

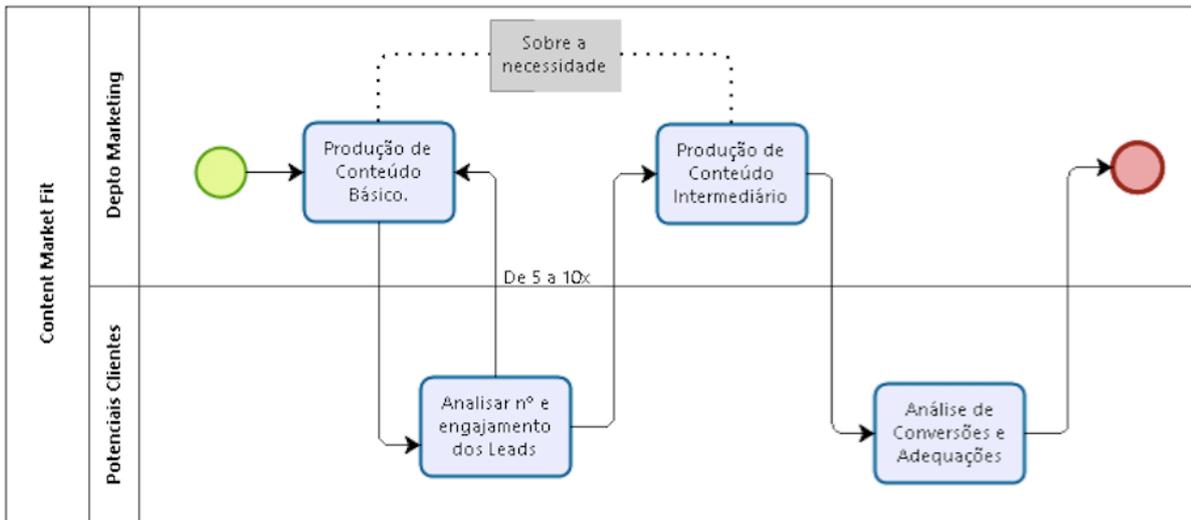
A seguir, estão relacionadas as sugestões apontadas pelos participantes, sob cada sub-dimensão. Dentre as sugestões conflitantes que eventualmente tenham surgido, optou-se pela criação de um terceiro caminho que proporcionasse a efetividade, sob a óptica de todos.

Planejamento

Content Market Fit

O esquema da atividade *Content Market Fit* permaneceu inalterado após a validação. As interações das tarefas satisfazem, em potencial, a realidade das empresas de base tecnológica que participaram do grupo de discussão. Sob a análise da empresa especialista em *Inbound Marketing*, ficaram os apontamentos inerentes à quantidade de conteúdos produzidos nesta etapa é importante não limitar o número de materiais a serem produzidos nesse estágio, pois deve variar de acordo com a empresa, o produto e o tipo de audiência com que ela trabalha.

Figura 23: Atividade *Content Market Fit* após validação.

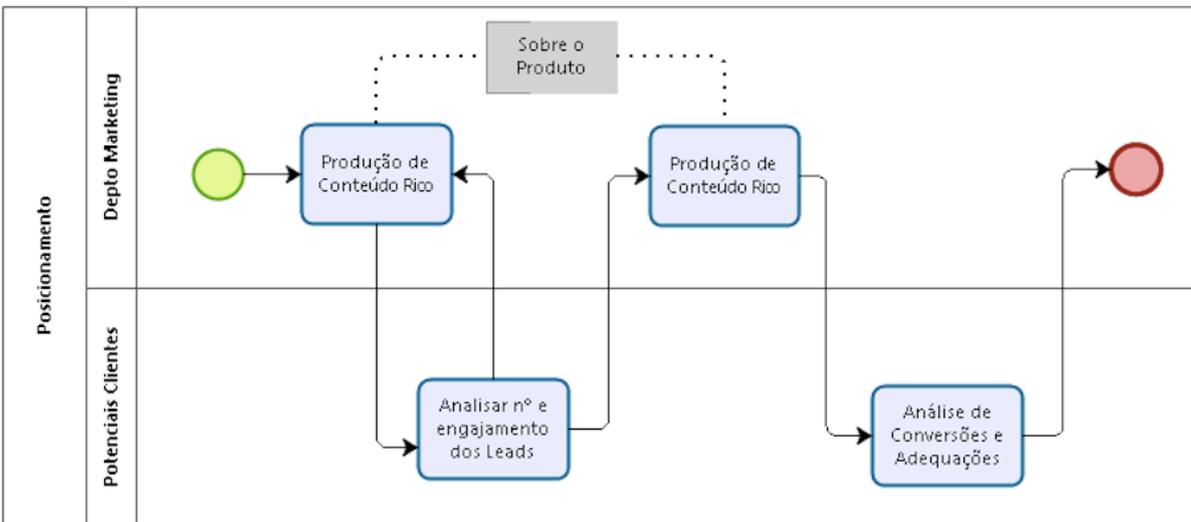


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Posicionamento

Assim como a atividade de *Content Market Fit*, a atividade de Posicionamento recebeu análises positivas quanto a sua aderência à realidade. Nesse sentido, o desenho da atividade permanece inalterado, frente a versão inicial sugerida.

Figura 24: Atividade Posicionamento após validação.



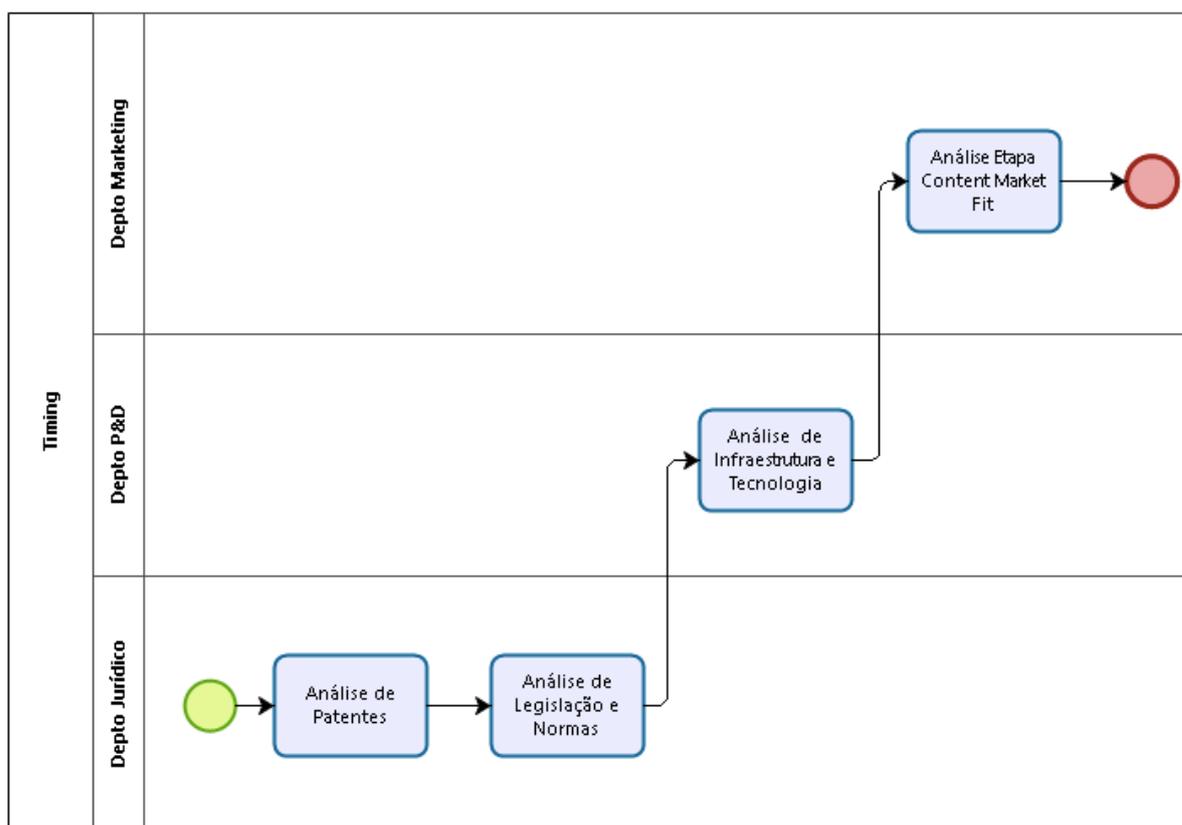
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Timing

O modo em que a atividade Timing está estruturada chamou a atenção dos participantes do Grupo de Discussão, especialmente pelo fato de envolver departamentos de naturezas bastante distintas. O início da atividade, sendo

desenvolvido pelo departamento jurídico, ao analisar patentes existentes e legislações, pode ser de grande contribuição para o produto. Em alguns casos, existem produtos que entram em P&D sem que seja feita uma pesquisa de patentes e isso se torna um risco muito grande. A perspectiva de também indicou que a análise técnica seguida da validação do *Market Fit* identificado na primeira atividade, traz um respaldo e denota a importância de se trabalhar o *Inbound Marketing* nesse processo. Ao final do debate sobre essa atividade, não surgiram sugestões de melhorias quanto às tarefas e ao fluxo.

Figura 25: Atividade Timing após validação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

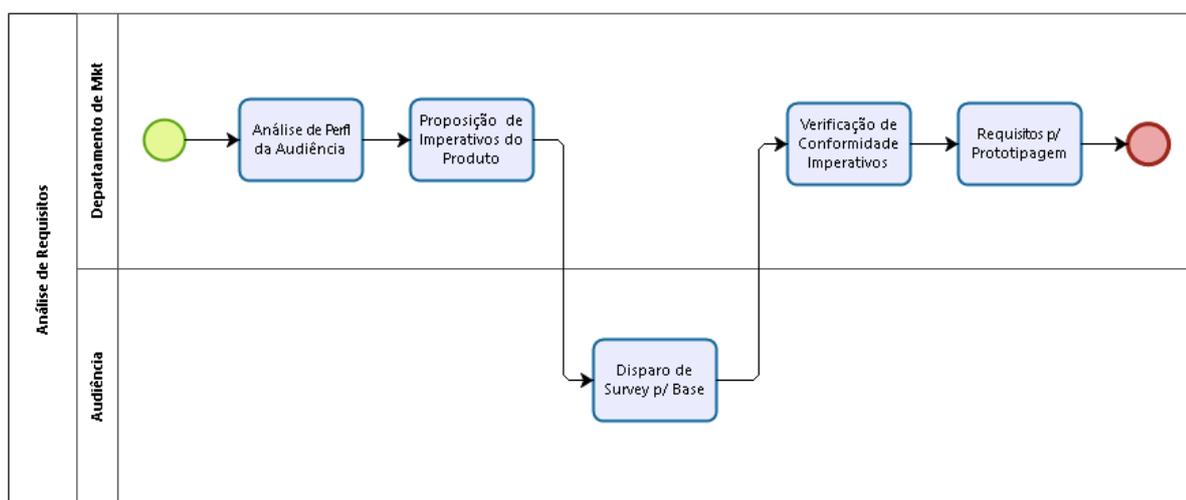
Desenvolvimento

Análise de Requisitos

A atividade de análise de requisitos foi a primeira que demonstrou necessidade de reformulação parcial. Foi manifestada a subutilização de técnicas de *Inbound Marketing* nesse processo. Desse modo, inseriu-se uma nova tarefa, chamada "Disparo de *survey* p/ Base", que consiste na interação direta com a

audiência sobre os requisitos que estão sendo definidos para aquele produto. Essa *survey* pode ser feita de modo a questionar quais funcionalidades o novo produto proposto precisa ter para solucionar a necessidade identificada. Essa é uma forma de validar os requisitos antes mesmo de se ter um protótipo funcional, afirmaram. Posteriormente, foi sugerida a mudança de nome da tarefa final. Uma vez que os requisitos sempre podem ser alterados, não foi considerado prudente os nomear de Versão Final de Requisitos. Nesse sentido, a tarefa final passa a se chamar Requisitos p/ Prototipagem, indicando que eles estão maduros o suficiente para se tornar um protótipo funcional.

Figura 26: Atividade Análise de requisitos após validação.

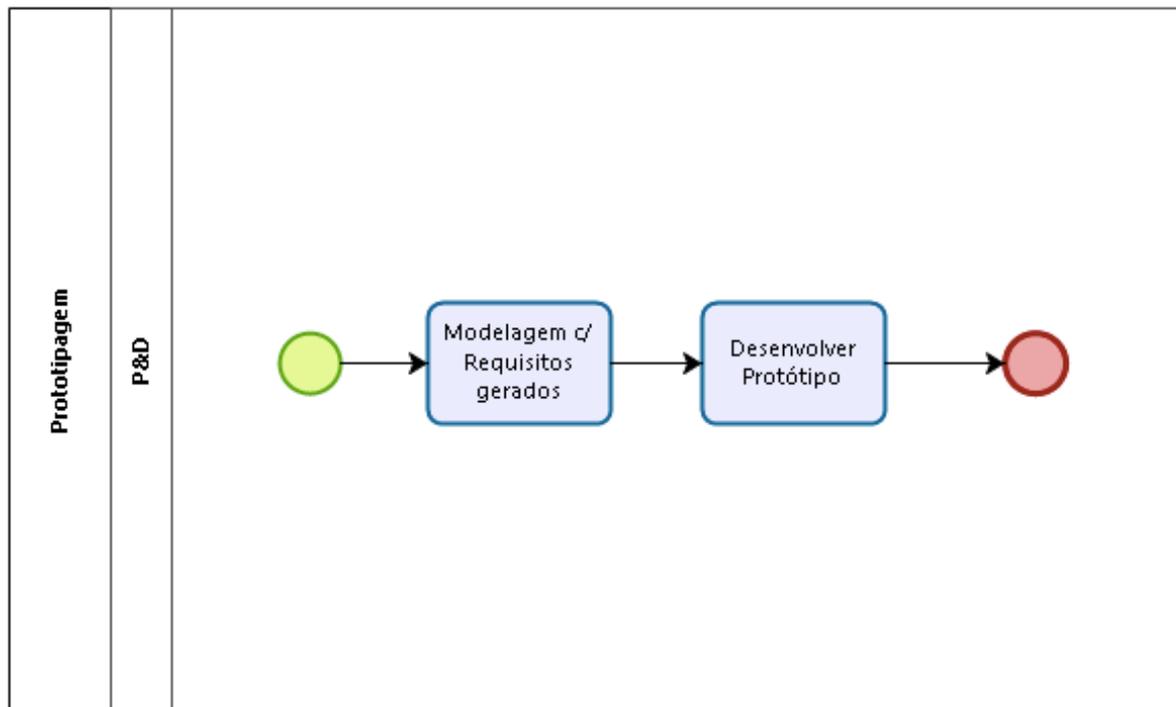


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Prototipagem

Esta foi a primeira nova atividade sugerida durante o grupo de discussões. Na versão inicial do *Framework*, os requisitos eram repassados diretamente para a atividade de Desenvolvimento, onde o produto final já seria desenvolvido. As análises dos participantes do grupo de discussão, indicaram que esse modelo de trabalho representa as técnicas de desenvolvimento tradicionais. Com o surgimento das metodologias ágeis, essa frente de trabalho tem se mostrado não tão efetiva. Dessa forma, optou-se por desenhar um modelo mais cíclico e com pequenas validações ainda em estágio de protótipo. Assim sendo, os requisitos estáveis são enviados ao Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para gerar uma versão funcional do protótipo, o qual será utilizado na atividade de Validação.

Figura 27: Atividade Prototipagem

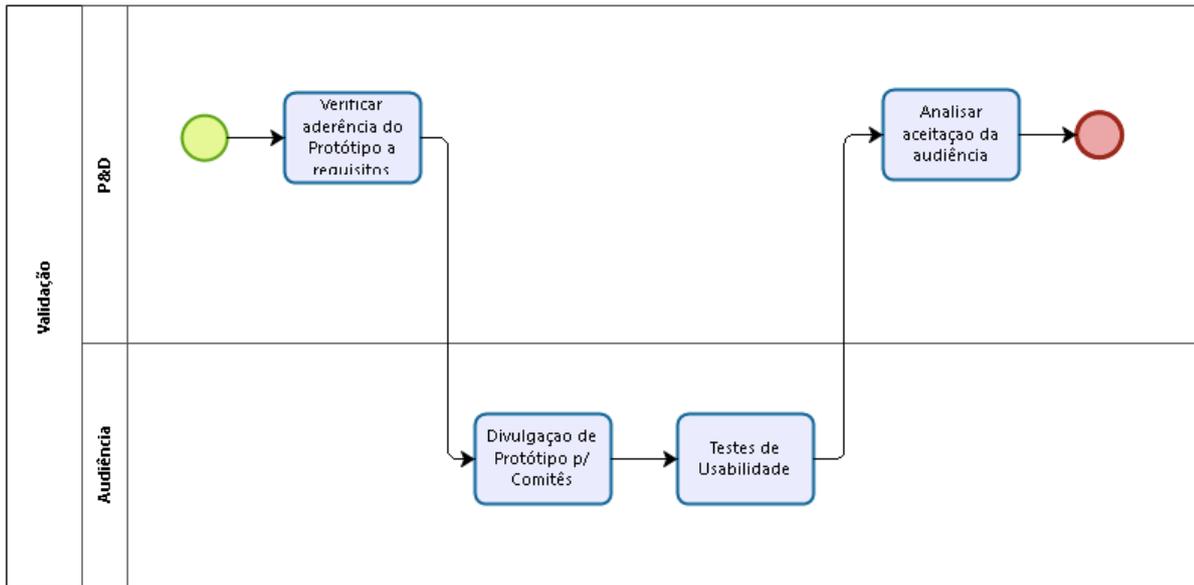


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Validação

A atividade de validação também foi sugerida durante o grupo de discussão, de modo a deixar o processo mais cíclico e fidedigno à realidade praticada atualmente nas empresas de tecnologia. A primeira tarefa desta atividade, é a verificação de aderência do protótipo aos requisitos propostos. A partir disso, é constituído um comitê, o qual é composto por *leads*, clientes ou demais envolvidos que sejam parte da audiência gerada por meio do *Inbound Marketing*. Neste comitê, o protótipo funcional é apresentado a essa audiência, sendo então realizados testes de usabilidade. Após isso, é feita a análise dos resultados, os quais serão avaliados no modelo geral do *framework*. Caso não esteja satisfatório, o processo retorna à definição dos requisitos e um novo protótipo é elaborado, com as melhorias e modificações apontadas.

Figura 28: Atividade Validação

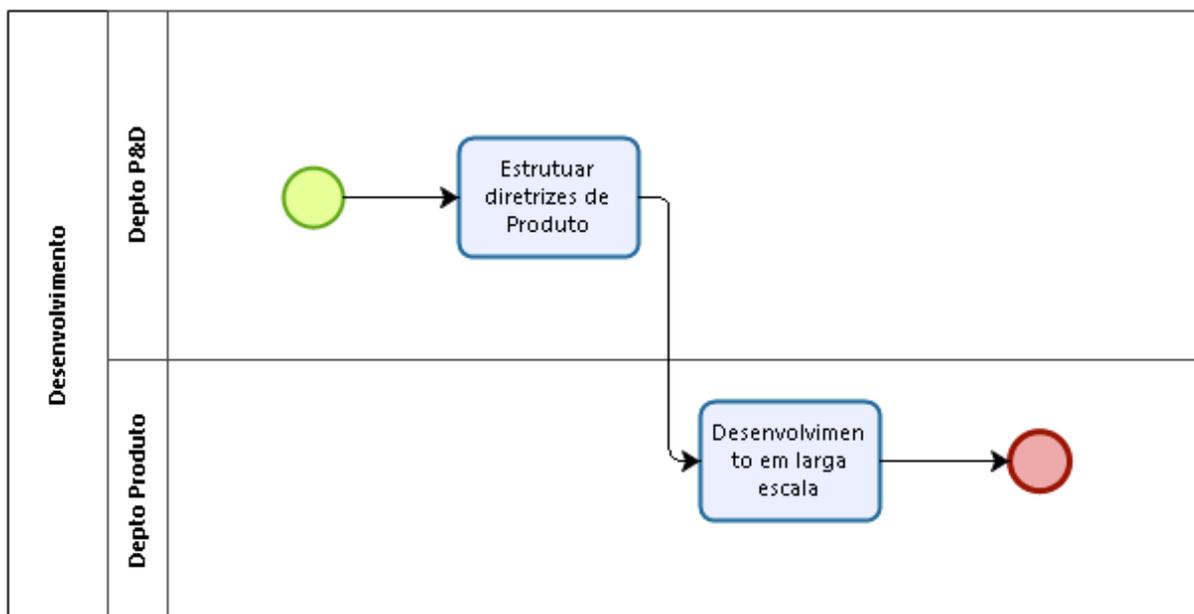


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Desenvolvimento

O desenvolvimento do produto em larga escala é uma atividade necessária para atender o mercado de massa. Nesse sentido, o protótipo desenvolvido na atividade de Prototipagem e validado na atividade de Validação precisa passar por uma adequação de modo a se tornar um produto escalável. A tarefa de prototipagem que existia nessa atividade deu origem à nova atividade homônima. A tarefa inicial, dessa forma, foi substituída por uma estruturação das diretrizes do produto, para que este possa ser desenvolvido em larga escala. O processo de desenvolvimento em escala pode requisitar uma nova tecnologia ou infraestrutura que não tenha sido utilizada na prototipagem. Uma vez que não é objetivo do *Framework* definir as formas de desenvolvimento, essa tarefa pode ser adequada à realidade dos produtos e das empresas. Assim como acontece na atividade de operações, foi sugerido que a existência de um *framework* específico para desenvolvimento de produtos inovadores seja de grande valia para o mercado.

Figura 29: Atividade Desenvolvimento após validação.



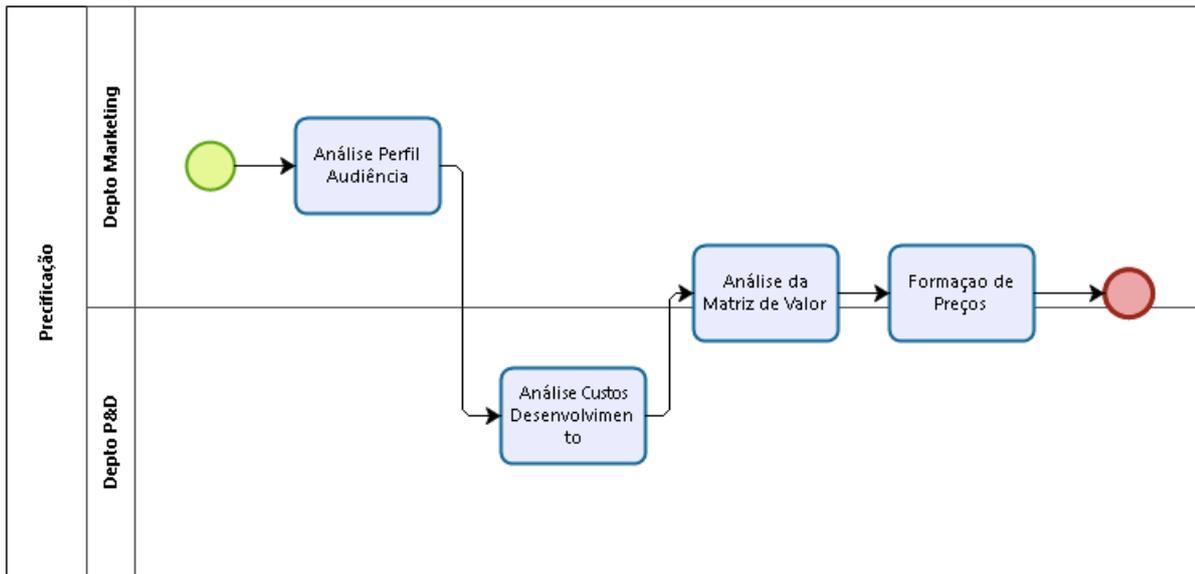
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Comercialização

Precificação

A atividade de precificação foi bem avaliada durante o grupo de discussões. Entretanto, a sugestão de que a Matriz de Valor passasse a ser desenvolvida no início do *Framework* e não somente na atividade de Precificação foi acatada. Dessa forma, todas as atividades do *Framework* já são feitas com a posse dessa matriz de valor, a qual indica os pesos dos potenciais clientes e qual valor ele avalia em cada quesito proposto. Essa medida auxilia ainda a definição dos requisitos de forma mais fiel à realidade. No que tange a atividade de precificação, a tarefa que consistia em elaborar a matriz de valor, foi substituída pela tarefa de análise da mesma. Ao final, uma nova tarefa foi sugerida, a de formação dos preços, momento em que as informações de custos de desenvolvimento somadas ao perfil proposto na matriz de valor, dão origem aos preços sugeridos do produto.

Figura 30: Atividade Precificação após validação.

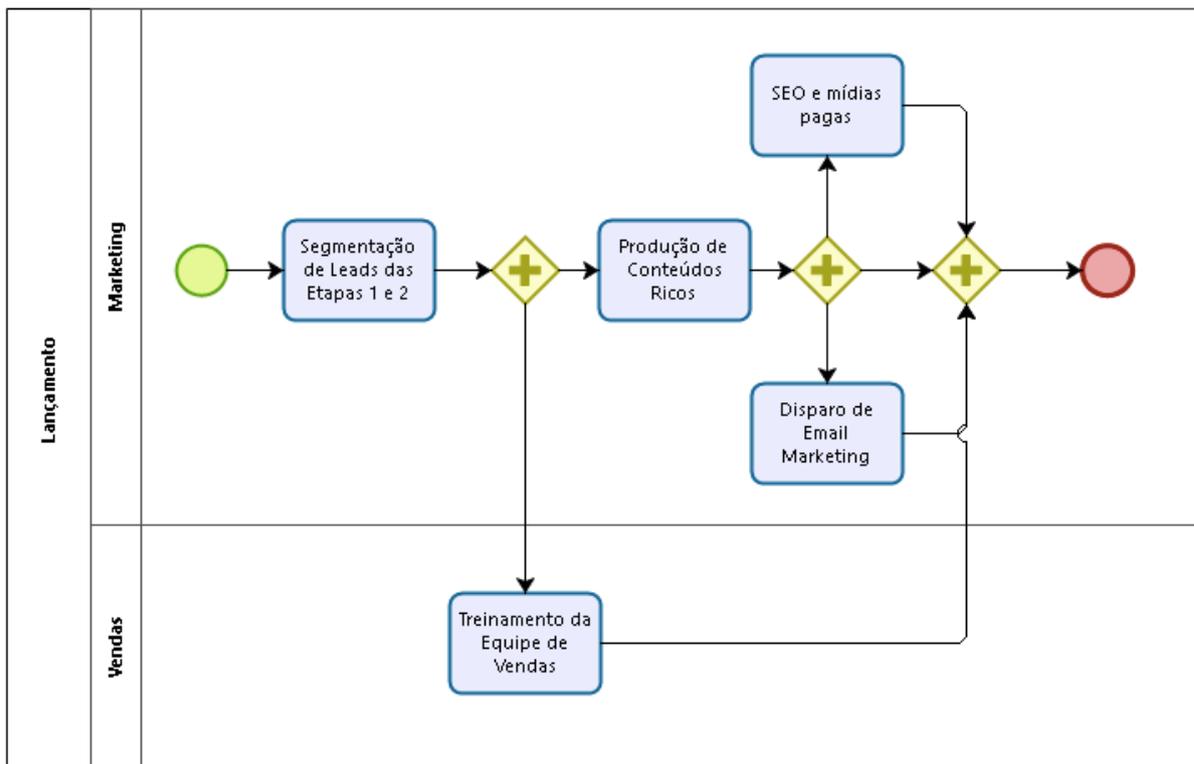


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pré-vendas

Houve uma reformulação da atividade de Lançamento, existente na versão inicial do *Framework*. Tal atividade deu origem à nova atividade chamada de Pré-vendas. É nesse momento em que são iniciadas as atividades de divulgação e campanhas para a base. Tais campanhas são baseadas em mídias pagas e conteúdos ricos por meio da otimização de posicionamento em mecanismos de busca. Em paralelo, são desenvolvidas atividades relacionadas ao treinamento da equipe de vendas, a qual iniciará de fato sua função na atividade de operações.

Figura 31: Atividade Pré-vendas.

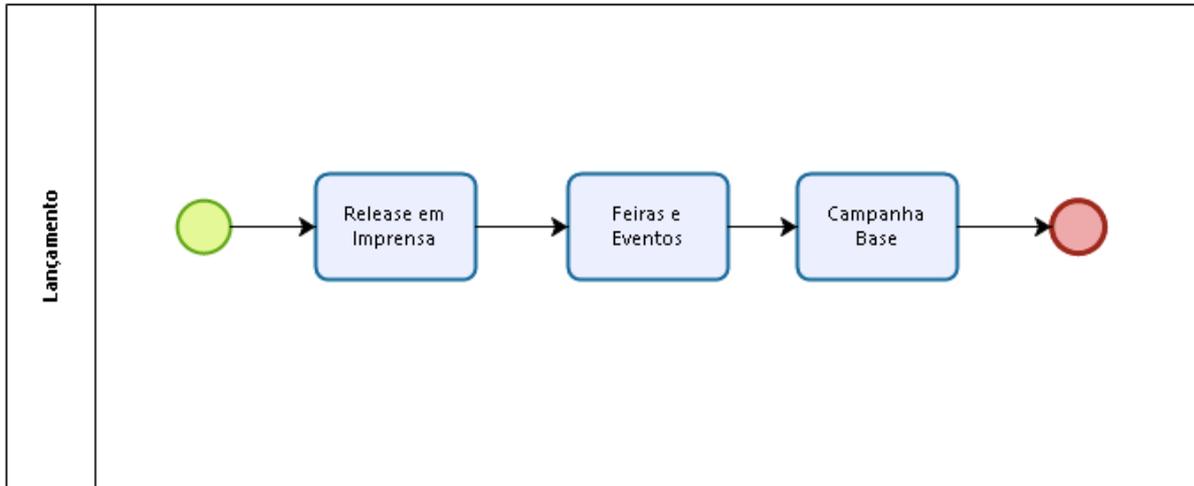


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Lançamento

A atividade de Lançamento, após o surgimento da Pré-vendas, foi reorganizada de forma mais linear, envolvendo três pilares: aparição em imprensa, presença em feiras e eventos e uma campanha final voltada para a base gerada ao longo do *framework*. O lançamento, apesar de ser uma peça chave no ciclo de vida de um produto, pode se tornar somente uma ação simples se todos os outros processos prévios forem realizados de forma efetiva, apontaram os entrevistados em suas análises durante o grupo de discussão.

Figura 32: Atividade Lançamento após validação.

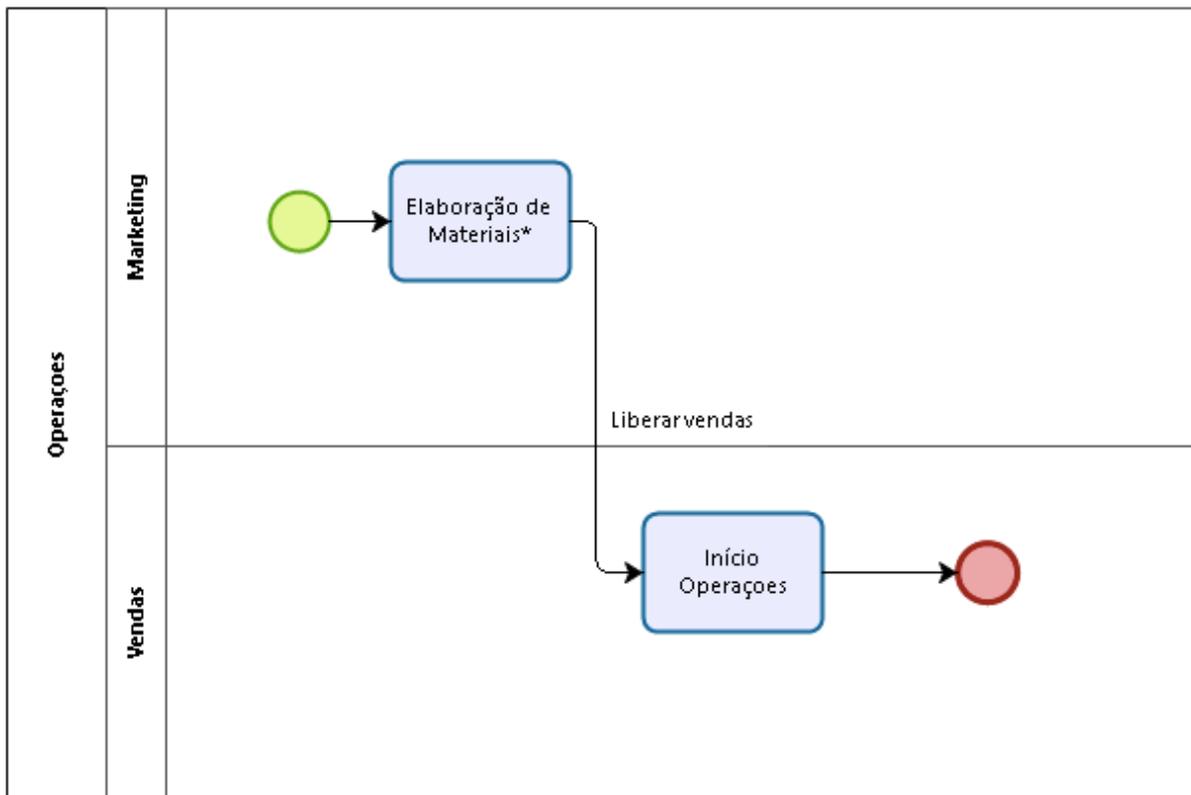


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Operações

Atividade Operações é a atividade Vendas, sob um novo nome. As sugestões no grupo de discussão indicaram que a terminologia de vendas limitava a ação. Uma vez que o *Framework* é de *Inbound Marketing* e não foi escopo deste estudo, a definição de uma estratégia específica para vendas, o nome operações pode representar melhor a complexidade existente nesta atividade. Inclusive foi sugerido, pelo grupo de discussão, o desenvolvimento de um trabalho futuro propondo um *Framework* de Operações para a comercialização de produtos inovadores.

Figura 33: Atividade Operações.

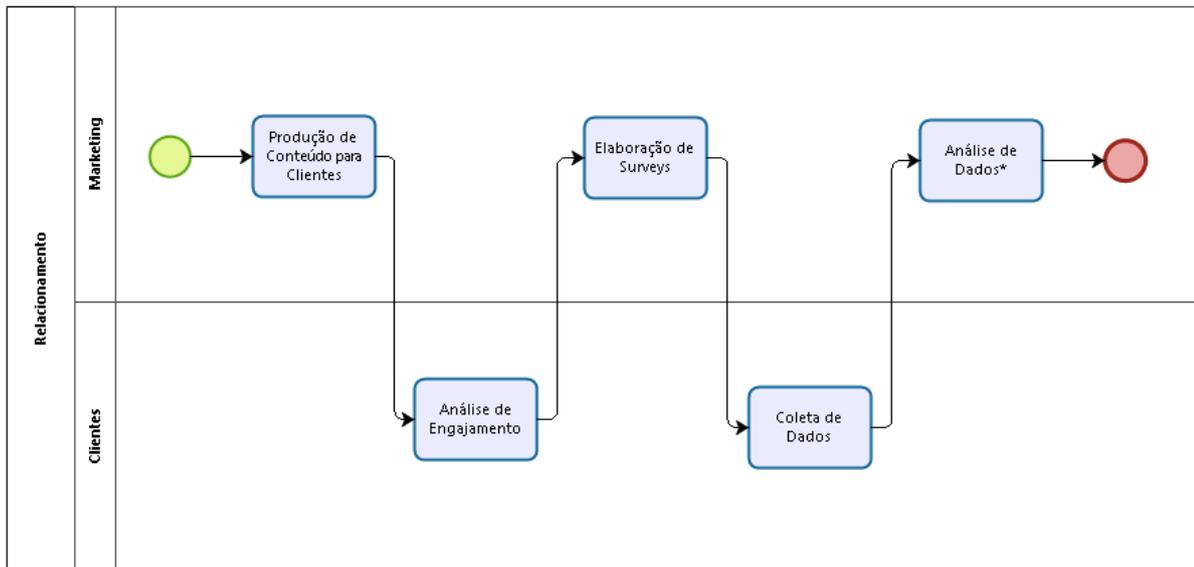


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Relacionamento

Um critério importante identificado no grupo de discussão foi a conotação dessa atividade de relacionamento. É importante ressaltar que essa atividade não é a única em que se dá o relacionamento com a audiência. O nome inicialmente proposto foi Feedback. Contudo, a conotação de que era o único momento em que se recebia feedback dos clientes, fez com que fosse substituído o nome para Relacionamento. É nessa atividade em que são identificadas melhorias para o produto em questão, ou mesmo novos produtos a serem desenvolvidos. São coletadas informações desses clientes sobre as necessidades e dificuldades que eles possuem e na sequência são realizadas análises profundas e cruzamentos para identificar novos produtos ou funcionalidades a serem desenvolvidas.

Figura 34: Atividade Relacionamento após validação.

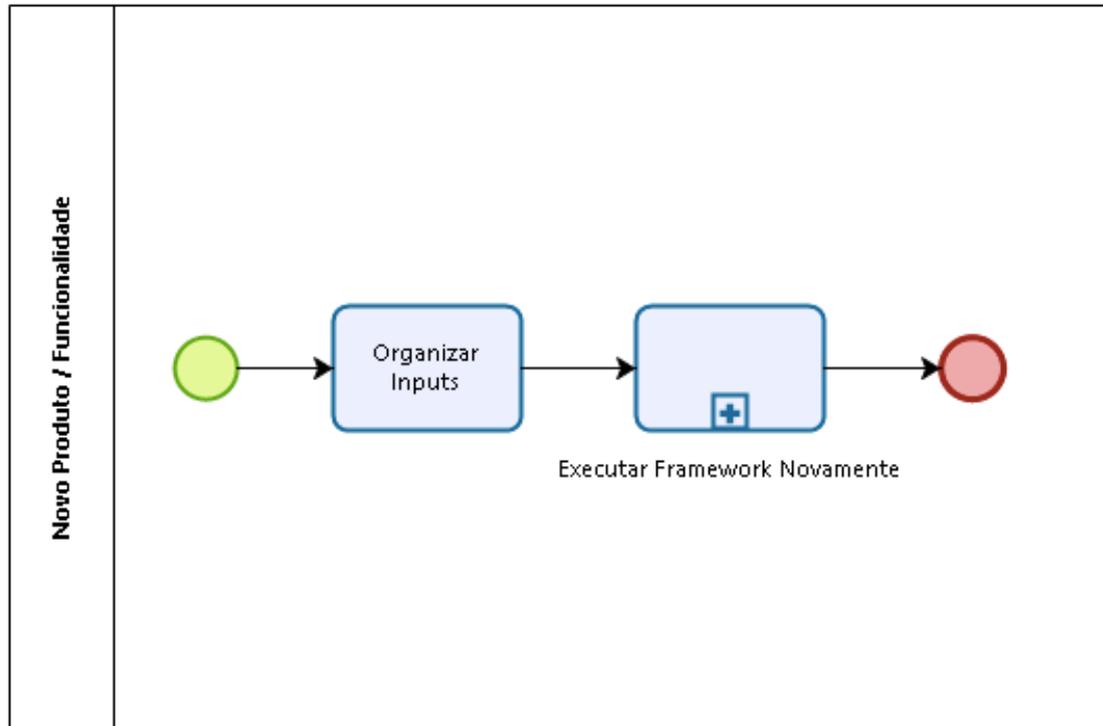


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Novo Produto ou Funcionalidade

No grupo de discussão foi identificada a necessidade de haver uma nova atividade final, a qual possa conferir um caráter cíclico ao processo. Nesse sentido, foi proposta a atividade de Novo Produto ou Funcionalidade. É nesse momento em que são organizadas todas as informações recebidas a respeito de novas demandas de clientes e de possíveis inovações a serem desenvolvidas para solucioná-las. Uma vez organizadas todas essas informações, é possível iniciar novamente o *framework* de modo a desenvolver outras inovações. Durante o grupo de discussão foi evidenciado que essa, talvez, seja uma das principais contribuições do *Framework* proposto, garantir que novas inovações surjam para garantir a perpetuidade da empresa.

Figura 35: Atividade Novo Produto ou Funcionalidade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Desenho Final do *Framework*

De um modo geral, o Grupo de Discussão analisou a versão inicial do *Framework* como satisfatória, mas ainda necessitando de alguns ajustes. O principal ponto indicado foi a concentração de atividades relacionadas a *Inbound Marketing* nas dimensões de Planejamento. Também foi identificada a grande contribuição que a construção da matriz de valor auxilia no processo como um todo. Dessa forma, essa tarefa passou a ser a primeira tarefa de todo o *Framework*, pois ela auxilia a definição dos requisitos, identificação de *Market Fit* e todas as outras atividades.

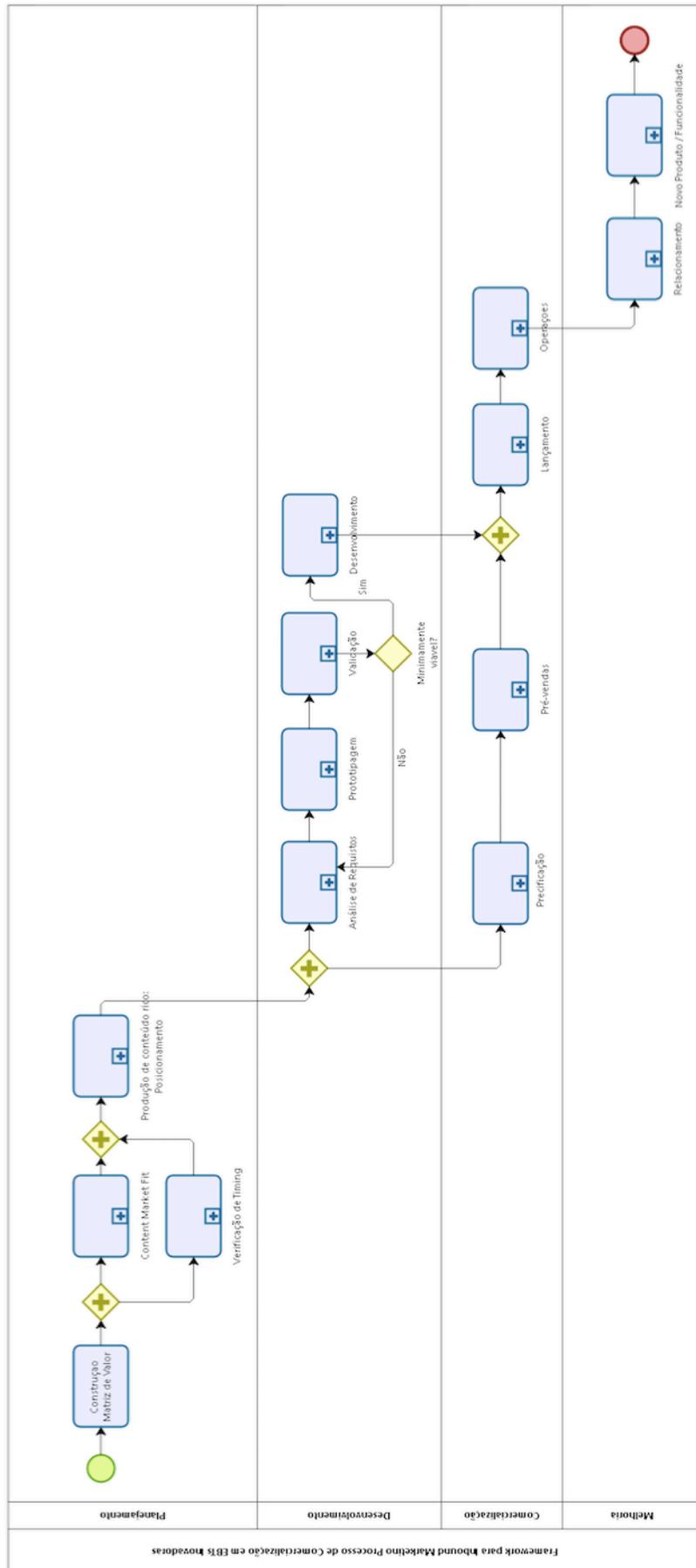
Conforme posto anteriormente, as dimensões seguintes, de Desenvolvimento, Comercialização e Melhoria estavam muito próximas de técnicas tradicionais de desenvolvimento de produto. Dessa forma, foram reformuladas as interações existentes na dimensão de Desenvolvimento, sendo inserida a atividade de Prototipagem e a de Validação, de modo a alterar o fluxo, a fim de torna-lo o mais ágil possível.

A dimensão de comercialização também foi reorganizada, de modo a contar com mais atividades paralelas realizadas pelo departamento de marketing e departamento de vendas, assim surgindo a atividade Pré-vendas. Também foi renomeada a tarefa de Vendas para Operações, de modo a representar melhor a complexidade e o aprofundamento necessário nesta etapa. Foi sugerida, inclusive, a proposta futura de um *framework* específico para Operações na Comercialização de produtos inovadores.

Por fim, foi inserida uma nova atividade chamada Novos Produtos, ou Funcionalidades. É nessa etapa em que todas as informações coletadas ao decorrer do *Framework* são organizadas, de modo a sugerir funcionalidades ou produtos futuros. Segundo os participantes do grupo de discussão, essa é uma das maiores contribuições que o *Framework* pode fazer, contribuir para que sejam desenvolvidas novas inovações dentro da empresa.

Apresenta-se, a seguir, o desenho final do *framework*, resultante do processo de validação.

Figura 36: Desenho Final do *Framework* após validações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de base tecnológica são conhecidas pelo seu potencial inovador. Os produtos desenvolvidos por esse tipo de empresa solucionam necessidades de diversos tipos de clientes, sendo eles outras empresas ou mesmo pessoas físicas. A concorrência é uma realidade cada vez mais existente no mercado de tecnologia, o que exige um maior nível de qualidade e inovação nos produtos lançados por empresas de base tecnológica.

Existem muitos estudos, científicos e empíricos sobre como aumentar a efetividade no desenvolvimento de produtos inovadores. Métodos, processos e certificações de inovação surgem para sanar a demanda técnica no surgimento de inovações. As empresas estão lançando mais e mais produtos inovadores, contudo um fato está presente nesses números. Segundo um estudo da Nielsen relatado por Alonso, (2014), 76% dos lançamentos de novos produtos não tem sucesso comercial e são descontinuados ainda no primeiro ano de comercialização.

É possível identificar, na literatura e na prática, uma grande quantidade de métodos e técnicas para se desenvolver inovações, mas poucos com foco na comercialização de tais produtos. Dessa forma, o objeto de estudo deste trabalho foi desenvolver uma forma para tornar mais efetivo o processo de comercialização de inovações. Durante a realização da pesquisa, identificou-se que a metodologia de *Inbound Marketing* tem um grande potencial para aprimorar esse tipo de comercialização.

Foram realizadas entrevistas com empresas especialistas em *Inbound Marketing*, as quais são referências no assunto no Brasil e no Mundo, de modo a identificar quais diretrizes o *Inbound Marketing* desenvolve e de que modo poderia ser estruturado um *Framework*. Durante essas entrevistas, foi possível identificar técnicas e cases em que foi utilizada a metodologia do *Inbound Marketing* e que trouxeram resultados positivos para empresas de base tecnológica.

De modo a entender de forma mais clara a realidade das empresas de base tecnológica, foram realizadas entrevistas em duas empresas referência no segmento em que atuam. Essa interação com as empresas de base tecnológica serviu para mapear a realidade em que elas se encontram, quais atividades são desenvolvidas durante o processo de comercialização dos produtos inovadores e que tipo de deficiências são identificadas nessas funções.

Após identificadas as diretrizes de *Inbound Marketing* por meio das entrevistas com empresas especialistas no assunto, bem como identificada a realidade no processo de comercialização das inovações desenvolvidas pelas empresas de base tecnológica, foi proposto um *Framework* de *Inbound Marketing*. O *Framework* foi proposto sob à luz das dimensões Planejamento, Desenvolvimento, Comercialização e Relacionamento, identificadas com base nos autores (Datta, Reed e Jessup (2013), Frattini *et al.* (2012), Datta, Mukherjee e Jessup (2015) e Chiesa e Frattini (2011). Essas dimensões foram compostas por atividades conectadas por meio de um fluxo a ser seguido.

Finalizada a versão inicial do *Framework*, foi realizado um Grupo de Discussão presencial com os participantes das entrevistas. Esse grupo foi composto por representantes das empresas especialistas de *Inbound Marketing*, bem como por representantes das empresas de base tecnológica. Nesse momento, foi apresentado detalhadamente o *framework* aos participantes e houve uma discussão sobre cada item. Ao final, chegou-se a diversas indicações de melhorias no *Framework*.

De posse das recomendações que surgiram no Grupo de Discussão, foi elaborada uma versão final do *Framework*. Essa versão, segundo os participantes, ficou mais aderente à realidade das empresas de base tecnológica, bem como permitiu melhor extrair os potenciais benefícios do *Inbound Marketing*.

É importante salientar as limitações do trabalho. Enquanto pesquisa de natureza qualitativa, foram estudadas cinco empresas. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos com o intuito de analisar a aplicabilidade do *framework* em outros contextos, seja para novos mercados ou mesmo para outros processos internos da organização, que não somente a comercialização das inovações desenvolvidas.

Durante o processo como um todo, foram identificadas diversas lacunas em que o *Framework* proposto ainda não contribui satisfatoriamente para processo de comercialização de produtos inovadores como um todo. Por exemplo, a operação que necessita ser estruturada, para conduzir todas as atividades de vendas e pós-vendas, apesar de estarem contempladas no *Framework*, não estão em um grande nível de detalhamento. Nesse sentido, recomenda-se, também, um estudo futuro

com foco na proposição de um *Framework* de Operações para a comercialização de produtos inovadores em empresas de base tecnológica.

Por fim recomenda-se a elaboração de uma ferramenta para a análise do nível de maturidade na adoção do *Inbound Marketing* nas empresas de Base tecnológica. Essa estrutura poderá ter como objetivo a mensuração da efetividade da contribuição do *Inbound Marketing* no processo de comercialização dos produtos baseados em inovação nesse tipo de organização.

9 REFERÊNCIAS

- ALONSO, E. **76% dos Novos lançamentos no grande consumo fracassam no primeiro ano de vida.** Nielsen, 16 set. 2014. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/76-dos-novos-lancamentos-no-grande-consumo-fracassam-no-primeiro-ano-de-vida-de-acordo-com-a-nielsen.html>>. Acesso em: 15 mar. 2016
- AMBONI, N.; CARMINHA, D. O. Abordagem Multiparadigmática em Estudos Organizacionais: indo muito mais além da visão hegemônica. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, p. 17, mar. 2014.
- ARAUJO, M. John Searle e a ontologia do mundo social: subsídios para uma teoria acerca do objeto do conhecimento jurídico. **Filosofia Unisinos**, v. 11, n. 2, p. 163–175, 1 set. 2010.
- BALTER, S. **Entrevista com John, Head de Corporate Marketing da Empresa de Inbound 1**, 18 maio 2016.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. 1. ed ed. Pescadero, Calif: K&S Ranch Press, 2012.
- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, p. 10, jun. 2008.
- BURNES, R. **Inbound Marketing & the Next Phase of Marketing on the Web** **Empresa de Inbound 1**, 18 out. 2008. Disponível em: <<http://blog.Empresa de Inbound 1.com/blog/tabid/6307/bid/4416/Inbound-Marketing-the-Next-Phase-of-Marketing-on-the-Web.aspx>>. Acesso em: 10 jan. 2016
- BURNETT, H. H. M.; MCMURRAY, A. . Exploring business incubation from a family perspective: how start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. **Small Enterprise Research**, v. 16, n. 2, p. 60–75, 2008.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Reprinted ed. Farnham: Ashgate, 2011.
- CAMARGO, L. F. R.; VACCARO, G. L. R. Proposição de um modelo baseado em Customer Lifetime Value para a análise de melhorias no sistema produtivo. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 2, p. 285–298, 2011.
- CHIESA, V.; FRATTINI, F. Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets*: Commercializing Technological Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 4, p. 437–454, jul. 2011.
- CHRISTENSEN, C.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, abr. 2000.
- DATTA, A.; MUKHERJEE, D.; JESSUP, L. Understanding commercialization of technological innovation: taking stock and moving forward: Understanding commercialization of technological innovation. **R&D Management**, v. 45, n. 3, p. 215–249, jun. 2015.

DATTA, A.; REED, R.; JESSUP, L. Commercialization of innovations: an overarching *framework* and research agenda. **American Journal of Business**, v. 28, n. 2, p. 147–191, 21 out. 2013.

DEBEVOISE, T.; DEBEVOISE, T.; GENEVA, R. **The Microguide to Process Modeling in BPMN**. Lexington, Virginia: Tipping Point Solutions, Incorporated ;, 2008.

DONCKELS, R.; SEGERS, J. P. New technology based firms and the creation of regional growth potential: Theoretical considerations and empirical evidence for Belgium. **Small Business Economics**, v. 2, n. 1, p. 33–44, 1990.

DOVLEAC, L.; BĂLĂȘESCU, M. PARTICULARITIES OF MARKETING DECISIONS FOR INNOVATIVE COMPANIES FROM HIGH-TECH INDUSTRY. **Management & Marketing [1841-2416]**, v. XI, p. 157–172, jan. 2013.

FRATTINI, F. *et al.* Bringing to Market Technological Innovation: What Distinguishes Success from Failure. **International Journal of Engineering Business Management**, p. 1, 2012.

GONZALEZ, R. K.; GIRARD, S.; SEGATTO, A. P. Processo de criação de empresas de base tecnológica - O caso de uma indústria de automação paranaense. **SIMPOI**, 2009.

HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs**. Hoboken, N.J: Wiley, 2010.

KOEN, P. A.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. Managing the Front End of Innovation. **Research-Technology Management**, p. 10, abr. 2014.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic — a guiding *framework* for inbound marketing. **Marketing Review St. Gallen**, v. 26, n. 6, p. 6–10, dez. 2009.

MOREIRA, D. A. *et al.* **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OECD (ED.). **OECD principles of corporate governance: 2004**. rev. version ed. Paris: OECD, 2004.

_____. (ED.). **OECD principles of corporate governance: 2007**. rev. version ed. Paris: OECD, 2007.

PASCHKE, A. **Semantic Business Process Management**Institute for Computer Science, Freie Universitaet Berlin, 2009. Disponível em: <<http://www.mi.fu-berlin.de/inf/groups/ag-csw/>>

PATEMAN, N.; HOLT, D. **Inbound Marketing**. [s.l.] bookboon.com, 2011.

RENATA ARAUJO *et al.* A Definição de Processos de Software sob o ponto de vista da Gestão de Processos de Negócio. **A Definição de Processos de Software sob o ponto de vista da Gestão de Processos de Negócio**, n. VI Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SIQUEIRA, A. **Como funciona o Marketing Digital de Resultados Empresa de Inbound** 2, 25 fev. 2014. Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/infografico-exclusivo-como-funciona-o-marketing-digital-de-resultados/>>. Acesso em: 12 jan. 2016

SPENCER, A. S.; KIRCHHOFF, B. A. Schumpeter and new technology based firms: Towards a *framework* for how NTBFs cause creative destruction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 145–156, jun. 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WASSERMAN, A. I. How the Internet transformed the software industry. **Journal of Internet Services and Applications**, v. 2, n. 1, p. 11–22, jul. 2011.

10 APÊNDICE A

<i>Blog Post</i> blogs	– Artigo não científico de pequeno tamanho publicado em blogs
<i>Market Fit</i>	– Aderente ao mercado
<i>Content Market Fit</i>	– Encontrar aderência ao mercado por meio de conteúdo.
<i>Inbound Marketing</i>	– Marketing de atração. Metodologia de Marketing Digital
LTV	– <i>Lifetime value</i> ; quanto de receita um cliente gera
CAC	– Custo de aquisição de um novo cliente
<i>Webinar</i>	– Vídeo online onde se explica determinado assunto
<i>E-book</i>	– Livro eletrônico
Conteúdo Rico	– Conteúdo mais aprofundado
Conteúdo Topo de funil	– Conteúdo superficial, voltado para atração de <i>leads</i>
Topo de funil qualificados	– Primeiro estágio de um <i>lead</i> ; onde estão os menos qualificados
<i>Lead</i> conteúdo	– Potencial cliente que demonstrou interesse em algum conteúdo
<i>Prospect</i>	– Potencial cliente
<i>Inside Sales</i>	– Metodologia de vendas
<i>Early Adopters</i>	– Primeiros adeptos de um produto ou serviço novo
<i>Cold call</i>	– Ligação de venda feita
Feeds e RSS periodicamente	– Mecanismos para acompanhar conteúdo
<i>Survey</i>	– Pesquisa de opinião realizada por meio on-line.
MKT	– Marketing.

11 APÊNDICE B

COLETA GRUPO II

Empresa de Inbound 1

Pergunta em Inglês	Pergunta em Português	Resposta do Entrevistado
<p>What are the main dimensions of <i>Inbound Marketing</i>, how they relate?</p>	<p>Quais são as dimensões principais do <i>Inbound Marketing</i> e como elas se relacionam?</p>	<p>O jeito de as pessoas comprarem produtos mudou. As pessoas estão procurando mais, fazendo pesquisas dos produtos que tem interesse em comprar. Existem muitas opções de compra. Dessa forma, é necessário criar uma maneira de diferenciar as opções; de quem eu vou comprar? Uma maneira ótima, é comprar de um expert no assunto, no produto e na experiência que eu terei. Como se identifica algum expert em um assunto? Pelo que ele tem a dizer sobre aquilo, no caso pelo conteúdo relevante que ele cria sobre o determinado assunto. Essa é a razão de existir do <i>Inbound Marketing</i>, a criação de autoridade e expertise sobre um determinado produto ou serviço.</p>

<p>What is the relevance of the <i>Content</i> to the <i>Inbound</i> useful?</p>	<p>Qual é a relevância do conteúdo para o <i>Inbound</i> efetivo?</p>	<p>Sim, é muito relevante. Mas tem existido muitos equívocos nesse ponto. Tem sido muito comum identificar pessoas criando conteúdos somente para ter mais e mais conteúdos, sem se importar com a audiência ou com o relacionamento criado com o público. O lado bom é que atitudes como essa auxiliam para se tornar melhor em produzir conteúdos, pois é muito provável que os primeiros posts, vídeos e <i>E-books</i> que você criei, não seja atrativo para ninguém. Contudo, com o passar do tempo você cria a habilidade e passa a criar conteúdos relevantes. Aqui, internamente na <i>Empresa de Inbound 1</i>, nós criamos muito conteúdo, uma quantidade absurda de conteúdo. Mas quando nós analisamos quais tipos de conteúdos foram relevantes para a aquisição de um <i>lead</i> ou cliente, esse número se aproxima dos 10% de todo conteúdo gerado. E esse conteúdo é antigo! Ou seja, todo conteúdo novo que</p>
--	---	---

		<p>estamos gerando, é praticamente irrelevante para a aquisição de novos clientes. Dessa maneira, fizemos algumas mudanças no foco da produção de conteúdo; hoje estamos tentando produzir menos novos conteúdos e fazer atualizações dos conteúdos relevantes que geram grandes quantidades de <i>leads</i> e clientes.</p>
<p>Is the <i>Inbound</i> useful to launch new products?</p>	<p><i>Inbound</i> é útil para lançamento de novos produtos?</p>	<p>Sim, é muito útil. Aqui, internamente na <i>Empresa de Inbound 1</i>, nós temos utilizado para o lançamento de novos produtos e novas funcionalidades. O que é importante prestar a atenção, neste ponto é que é necessário estabelecer uma relação clara entre o produto novo, ou funcionalidade que se quer desenvolver e a audiência que você tem com o <i>Inbound</i>. Por exemplo, você tem interesse em desenvolver um produto para recursos humanos e identifica que sua audiência é de pessoas que trabalham com marketing. Nesse caso a extração de</p>

		informações para auxiliar no lançamento de um novo produtos tenderá a não ser relevante.
When the <i>Inbound</i> Marketing campaign it is about products that isn't in the market yet , which is best way to follow?	Quando se faz uma campanha de <i>Inbound</i> Marketing para produtos que ainda não estão no mercado, qual melhor caminho a seguir?	Seguindo o exemplo que eu citei na pergunta anterior. O passo principal é identificar a convergência do produto que se quer colocar no mercado e a audiência que já possui. Havendo essa relação de forma clara, você deve estabelecer um canal de comunicação com essa audiência e apresentar de forma sistemática, problemas que são solucionados por aquele produto, sem apresentar de fato a solução de uma maneira inicial. Retomando a primeira pergunta, é necessário se demonstrar um expert sobre esse novo produto e a demanda que ele soluciona, pois assim que o lançamento for realizado, você já será uma referência e transferirá confiança para o potencial cliente.
Do you believe that is possible to find	Você acredita que é possível encontrar	Sim, é possível sim. A <i>Empresa de Inbound 1</i> , por

<p><i>Market Fit</i> using <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p><i>Market Fit</i>, usando <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p>exemplo, tinha uma grande quantidade de seguidores que acompanhavam os conteúdos, antes mesmo de possuir um produto no mercado! Essa é uma maneira muito utilizada para validar mercado. Eric Ries, por exemplo, cita em seu livro <i>A Start-Up Enxuta</i> (<i>The Lean Start-Up</i>) que é necessário você falar bastante do que você pretende criar, sem necessariamente ter esse produto, dessa maneira você consegue avaliar se existe alguém interessado em potencial.</p>
<p>The <i>Leads</i> generated by <i>Inbound</i> useful represent the group of <i>Early Adopters</i>?</p>	<p>Os <i>Leads</i> gerados pelo <i>Inbound</i>, representam um grupo de <i>Early Adopters</i>?</p>	<p>De acordo com as nossas pesquisas, um <i>Lead</i> gerados pelo <i>Inbound Marketing</i> são melhores potenciais compradores do que <i>prospects</i> de um modo geral. Ao traçar esse paralelo entre os <i>Leads</i> e <i>Early Adopters</i>, apesar de não ter refletido sobre isso anteriormente, eu consigo claramente identificar essa relação. Vamos analisar uma pessoa que faz parte de uma audiência de um produto que ainda não existe, como</p>

		<p>conversamos na pergunta anterior. Sendo ele, um consumidor daquele conteúdo, sem que o produto nem ao menos está no mercado, ele pode representar um <i>Content</i> early adopter e tende a ser um product early adopter.</p>
<p>The <i>Inbound</i> Marketing is more effective for a specific size of companies? What about <i>Inbound</i> Marketing as a strategy for large companies?</p>	<p>O <i>Inbound</i> Marketing é mais efetivo para tamanhos específicos de empresa? E sobre o <i>Inbound</i> Marketing como estratégia para grandes empresas?</p>	<p>Não existe um tamanho específico para que uma empresa possa iniciar estratégias de <i>Inbound</i> Marketing. Contudo, é importante definir o que se busca com o <i>Inbound</i> Marketing. Para uma empresa de pequeno porte, a geração de 100 <i>leads</i> mensais pode ser algo muito relevante. Já para uma grande empresa, isso pode não representar nada. Grandes empresas investem grande quantidade de dinheiro em Marketing, e para esse porte de empresa, Marketing significa exposição, número de pessoas impactadas. Então é necessário definir diferença de uma pessoa impactada por um anúncio na televisão, do que uma pessoa que fez o download de um <i>e-book</i> com</p>

		<p>detalhes sobre o produto. São interações bem distintas que precisam ser entendidas como tal. Mas de um modo geral, as grandes empresas tem nos procurados, pois o <i>Inbound Marketing</i> é uma maneira muito barata para gerar uma excelente impressão aos clientes e potenciais clientes. Além de tudo, televisão, revistas não te dão informações relevantes. O <i>Inbound Marketing</i> sim, muitas empresas tem gastado menos com pesquisas, justamente pelo fato de terem iniciado ações de <i>Inbound Marketing</i>.</p>
<p>The <i>Inbound Marketing</i> can replace a traditional communication strategy of a product?</p>	<p>O <i>Inbound Marketing</i> pode substituir a estratégia de comunicação de um produto?</p>	<p>Com certeza não. É preciso desenvolver um Mix de ações de marketing. <i>Inbound</i> é uma ótima estratégia de marketing, mas é preciso diversificar e testar o máximo de canais possíveis. Inclusive nós mesmo da <i>Empresa de Inbound 1</i> consumimos mídia paga de diversos canais, como Google e Facebook.</p>
<p><i>Inbound Marketing</i> allows to receive feedback to improve</p>	<p><i>Inbound Marketing</i> permite o recebimento de feedbacks dos</p>	<p>Sim, é uma ótima forma de se receber feedbacks. A maioria das informações, no entanto,</p>

the product?	clientes para aprimorar o produto?	vem de forma automática com base no dado gerado. O <i>Inbound</i> Marketing hoje é uma das formas de marketing que mais tem capacidade de gerar feedback às empresas, uma vez que gera muitas informações e dados passíveis de cruzamentos.
--------------	------------------------------------	---

Empresa de Inbound 2

Pergunta	Resposta do Entrevistado
<p>De que forma é possível encontrar <i>Market Fit</i> utilizando <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p>Principalmente por meio da realização de um estudo do comportamento do consumidor de acordo com diferentes necessidades que ela possua. Por exemplo: O consumidor de um determinado produto, antes de comprar, tende a realizar uma pesquisa de concorrentes. Ele passará por uma jornada antes de tomar a decisão de compra. Nesse sentido, o <i>Inbound Marketing</i> auxilia, de modo que as empresas consigam entender desde o primeiro momento quais as escolhas o cliente e toma e qual a jornada que ele percorre até se tornar de fato um cliente.</p>
<p>Como o <i>Inbound Marketing</i> pode auxiliar no processo de posicionamento de um novo produto?</p>	<p><i>Inbound Marketing</i> é uma metodologia para ajudar de modo que os clientes irem a trás das empresas e não mais o contrário. Quando for lançado um novo produto, é possível ter um entendimento melhor dos objetivos finais deste lançamento. Por exemplo, sabendo o público que tem o perfil de consumo de um novo produto que eu irei lançar, é possível iniciar a produção de conteúdo relacionado a este, com intuito de criar uma base de potenciais compradores e não iniciar do zero somente após lançar o produto. Resumindo; é necessário definir o público, iniciar a produção de</p>

	<p>conteúdo para este alvo, se relacionar com essa audiência para que quando o lançamento seja feito, já tenha-se uma base considerável de potenciais compradores.</p>
<p>No seu entendimento os <i>Leads</i> gerados por <i>Inbound</i> representam o grupo de <i>Early Adopters</i>? Qual a vantagem de conhecer esse público?</p>	<p>Sim, eles podem ser considerados como <i>Early Adopters</i>. As compras de um modo geral, seja de produtos ou serviços seguem um processo em que chamamos de jornada. Para os produtos ou serviços inovadores, as compras não tendem a serem feitas por impulso. Desse modo é necessário que o cliente em potencial tenha conhecimentos mais sólidos sobre o que está querendo consumir. Por exemplo, se for feita uma ação para aquisição de <i>leads</i>, durante o lançamento de um novo produto e ele faça a compra, podemos dizer que ele é um <i>early adopter</i>, pois já tem os conhecimentos necessários para efetuar o consumo.</p>
<p>De que modo o <i>Inbound Marketing</i> pode contribuir para a definição das características de um produto a ser lançado?</p>	<p>Nesse quesito, acredito que o ponto mais relevante é a construção de relacionamento. Por exemplo, eu sou cliente de uma empresa que fornece equipamentos de segurança e essa empresa produz conteúdo periodicamente. Eu sou uma consumidora desses conteúdos e em um determinado momento eles me perguntam se tal funcionalidade seria interessante em um novo lançamento. Por meio do <i>Inbound Marketing</i>, eu fui</p>

	<p>contatada por essa empresa em que eu já sou cliente e o relacionamento fez com que eu pudesse passar os feedbacks para a definição de uma característica de um produto a ser lançado.</p>
<p>Qual a efetividade na utilização do <i>Inbound Marketing</i> para lançamento de novos produtos?</p>	<p>Conforme falado nas questões anteriores; a construção de um grupo de <i>Early Adopters</i>. A possibilidade de interagir diretamente com os consumidores a fim definir novas funcionalidades ou características para os produtos. São todos benefícios muito grandes, que apontam a efetividade do <i>Inbound Marketing</i> para o lançamento de novos produtos.</p>
<p>Quando se trata de produtos que ainda não existem no mercado, qual melhor ação a ser tomada?</p>	<p>Quando se vai lançar um produto que não existe no mercado, há um passo anterior que é a educação de mercado. É preciso, antes, oferecer ao mercado conteúdos que falem sobre as necessidades sanadas pelo produto ou mesmo os benefícios do mesmo, sem necessariamente falar sobre o produto. Por exemplo, antes de lançar o RD Station (produto da Empresa de Inbound 2), nós produzimos conteúdo por aproximadamente um ano, pois precisávamos educar o mercado. Ninguém ao menos sabia o que era um software para automação de marketing digital. Ou seja, nós mesmos já testamos essa possibilidade e tivemos bastante sucesso no lançamento do nosso</p>

	produto.
Como as ações de <i>Inbound Marketing</i> auxiliam no processo de precificação de um produto?	O que o <i>Inbound Marketing</i> pode auxiliar nesse quesito, é a mensuração de custos. Considerando a visão de que precificação é um exercício que se faz para entender se o valor do produto trará benefícios para a empresa em médio e longo prazo, a clareza dos custos é fundamental. Com o <i>Inbound Marketing</i> , nós conseguimos mensurar de forma bastante precisa o custo de aquisição de um cliente e o retorno que ele trás. Nesse sentido, é uma ótima contribuição para o entendimento dos custos.
O <i>Inbound Marketing</i> contribuiu de que forma na distribuição de um produto?	O <i>Inbound</i> pode auxiliar a identificar potenciais clientes em determinadas regiões físicas. Como por exemplo, muitas pessoas de Florianópolis estão fazendo aquisição de um material em meu site. Então eu posso elaborar uma ação promocional para as pessoas daquela região, ou ainda algum evento presencial.
Quais as principais dimensões do <i>Inbound Marketing</i> , como elas se relacionam?	<i>Inbound</i> é uma metodologia que recria um funil de vendas. Os principais pontos são 1) Atrair potenciais clientes mais qualificados para o site. 2) converter esses contatos qualificados e contatos reais, oferecendo conteúdos relevantes de preferência. 3) relacionar com esses conatos, o que é preciso fazer para transformar esse contato em uma venda. 4) Venda, é o momento em que toda a

	<p>interação com o potencial cliente é colocada em prova.</p>
<p>Qual a relevância do conteúdo para o <i>Inbound</i>?</p>	<p>Existem dois pontos principais: O conteúdo é relevante não só para atrair esses visitantes qualificados, mas também ter conteúdos para manter o relacionamento. Os conteúdos precisam agregar valor ao público ao longo do tempo, desde o primeiro momento em que inicia-se a relação até depois desse <i>lead</i> já ser um cliente.</p>
<p>Como o posicionamento em mecanismos de busca na Web impacta no desempenho do <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p>Uma das premissas do <i>Inbound Marketing</i> é atrair visitantes. Então se você está bem posicionado em mecanismos de buscas, você tem a maior probabilidade de ser encontrado pelos potenciais clientes. Quanto mais pessoas você atrai, maior a chance de convertê-los em <i>leads</i>.</p>
<p>Com <i>Inbound Marketing</i> é possível receber feedbacks para aprimorar o produto?</p>	<p>O <i>Inbound Marketing</i> para quem já é cliente tem que sofrer uma segmentação bastante apurada. Existem clientes que são mais engajados no recebimento de conteúdos e outras nem tanto. Contudo, é imprescindível que a empresa envie conteúdos relevantes que vão agregar no dia a dia do cliente. Em troca, é possível solicitar algum feedback do cliente. Esse momento pode ser utilizado para buscar feedbacks do produto a fim de aprimorá-lo.</p>

Empresa de Inbound 3

Pergunta	Resposta do Entrevistado
<p>De que forma é possível encontrar <i>Market Fit</i> utilizando <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p>Existem muitas formas de encontrar <i>Market Fit</i> com o <i>Inbound Marketing</i>. Essa validação é feita por meio de conteúdo, também é conhecido como <i>Content Market Fit</i>. Ao produzir um conteúdo sobre determinado assunto, é possível identificar a audiência que se forma e extrair informações que mostrem o <i>Market Fit</i> ou não. Um de nossos clientes tem como produto uma rede social corporativa. Fizemos uma validação do produto para Cooperativas, produzindo materiais que descreviam as vantagens de se trabalhar a comunicação dentro de uma cooperativa. Na época, não existia nenhum cliente atual com este perfil, apesar disso, criou-se um conteúdo para ter validações se aquele era um público em potencial para o produto.</p>
<p>Como o <i>Inbound Marketing</i> pode auxiliar no processo de posicionamento de um novo produto?</p>	<p>A maneira que o <i>Inbound Marketing</i> pode auxiliar no processo de lançamento de novos produtos é muito semelhante da maneira que ela ajuda na identificação de <i>Market Fit</i>. Por meio de um conteúdo em que se fala de uma nova funcionalidade, de um novo produto, ou de uma necessidade que esse produto tende a sanar, é possível iniciar uma criação de <i>leads</i> para esse produto.</p>

<p>No seu entendimento os <i>Leads</i> gerados por <i>Inbound</i> representam o grupo de <i>Early Adopters</i>? Qual a vantagem de conhecer esse público?</p>	<p>O <i>Inbound</i> permite que você conheça melhor o seu potencial cliente, esse sujeito é o <i>lead</i>. A partir do momento em que se tem uma base de <i>leads</i>, com informações valiosas sobre eles, é possível segmentar por perfis, <i>lead scoring</i> e definir públicos específicos para produtos ou serviços específicos. A partir desse trabalho, pode se chegar aos <i>Early Adopters</i> de uma forma mais próxima da realidade.</p>
<p>De que modo o <i>Inbound Marketing</i> pode contribuir para a definição das características de um produto a ser lançado?</p>	<p>Ao se trabalhar com conteúdos que falem de necessidades que o seu produto ainda não soluciona, ou tendências para o segmento, é possível analisar a interação que o público reservou a esse tema. Havendo uma grande aderência deste tipo de conteúdo, com uma base considerável de <i>leads</i> é possível extrair informações sobre a aplicabilidade ou não de uma nova funcionalidade que resolve o problema descrito nesses conteúdos.</p>
<p>Quando se trata de produtos que ainda não existem no mercado, qual melhor ação a ser tomada?</p>	<p>Quando se utiliza a metodologia do <i>Inbound Marketing</i> para lançar um produto que ainda não está no mercado, deve se levar em conta, além do que foi descrito na pergunta anterior, a relevância dos conteúdos a serem desenvolvidos. É preciso trabalhar com conteúdos que enalteçam as necessidades de maneira que desperte interesse da audiência em uma possível</p>

	<p>solução para aquela demanda. Produzir conteúdos sobre um produto que não existe sem destacar que tipo de problema ele resolve, tende a não trazer resultados positivos.</p>
<p>Como as ações de <i>Inbound Marketing</i> auxiliam no processo de precificação de um produto?</p>	<p>Ainda não tive a oportunidade de conduzir um trabalho com <i>Inbound</i> que impacte diretamente na precificação de produtos. Mas conceitualmente falando, é possível sim que o <i>Inbound Marketing</i> auxilie neste processo. Quando se define personas, por exemplo, é possível entender melhor a pessoa responsável por tomar a decisão de compra e com isso criar subsídios para identificar que tipo de valor uma pessoa com esse perfil visualiza e mensurá-los. Além disso, o <i>Inbound</i> faz com que você se torne uma autoridade do assunto, uma vez que você é considerado uma autoridade para o mercado, os valores que você pratica acaba tornando-se uma referência para o segmento, principalmente em se tratando de serviços.</p>
<p>O <i>Inbound Marketing</i> contribuiu de que forma na distribuição de um produto?</p>	<p>Em produtos baseados na internet, como os <i>SaaS</i>, o <i>Inbound</i> pode se tornar um canal relevante para a distribuição do produto. Hoje, grandes empresas de <i>SaaS</i>, tem como seu principal canal de aquisição de clientes, o <i>Inbound Marketing</i>. Uma vez que para esses produtos são disponibilidades via internet no momento da assinatura,</p>

	<p>aquisição de clientes representa a distribuição. Para empresas que possuem produtos físicos ou que demandam uma instalação off-line, essa relação pode ficar um pouco mais distante.</p>
<p>Quais as principais dimensões do <i>Inbound Marketing</i>, como elas se relacionam?</p>	<p>Vejo como atributos principais do <i>Inbound Marketing</i>, a Produção de conteúdo e o bom posicionamento na Web. Sem essas duas frentes, torna-se muito difícil desenvolver uma boa estratégia de <i>Inbound</i>.</p>
<p>Qual a relevância do conteúdo para o <i>Inbound</i>?</p>	<p>Como foi respondido na pergunta anterior. O conteúdo é peça chave no <i>Inbound Marketing</i>. Sem ele não é possível atrair pessoas para o seu negócio. Toda a metodologia do <i>Inbound Marketing</i> é baseada na produção de conteúdo relevante para seu público, de modo que isso gere interesse em conhecer a empresa e os produtos que ela oferece. Existem diversos tipos de conteúdo como <i>Blog Post</i>, <i>E-books</i>, <i>Webinars</i>, Tutoriais, Guias. Cada tipo apresenta maior aderência com objetivos distintos que se quer obter por meio do <i>Inbound</i>.</p>
<p>Como o posicionamento em mecanismos de busca na Web impacta no desempenho do <i>Inbound Marketing</i>?</p>	<p>É essencial que exista uma otimização em mecanismos de busca. Uma vez que o bom posicionamento na web é extremamente relevante, pois nada adianta produzir bons conteúdos se ninguém terá acesso a eles, uma vez</p>

	<p>que grande parte do tráfego é orientado pelos mecanismos de busca, em especial o Google. Existe, porém, outras maneiras de se estabelecer um bom posicionamento na web, na Empresa de Inbound 3 nos trabalhamos a assessoria de imprensa como uma maneira de gerar audiência no sites de nossos clientes.</p>
--	--

12 APÊNDICE C

COLETA GRUPO II

EBT 1

Pergunta	Resposta dos Entrevistados
<p>Como o posicionamento é feito, existe interação com os futuros clientes?</p>	<p>Nossa empresa é uma empresa com mais de 20 anos de atuação. Fazendo uma análise do que as empresas estabelecidas (aquelas que tenham mais de 10 anos de atuação e que obtiveram sucesso em seus produtos) tem realizado, no que tange ao lançamento de novos produtos, elas tendem a acreditar de que qualquer tipo de produto que elas venham a lançar terá sucesso, dado o seu histórico. Por isso, nunca houve um modelo formal de validação de produto junto a potenciais clientes, etc. O que havia de modo bastante comum era a indicação de uma nova funcionalidade ou demanda por parte do cliente que viria a se tornar parte de um produto ou eventualmente um novo produto. Há aproximadamente 06 meses, é que conseguimos estruturar um processo de validação. Esse modelo tem sido aplicado a clientes e não clientes, utilizamos como referência o autor Steve Blank, para formatá-lo.</p>
<p>Como é feita uma pesquisa de mercado? Quais são as informações que</p>	<p>No passado, não eram feitas pesquisas de mercado. Hoje, já estamos</p>

<p>não podem deixar de ser coletas?</p>	<p>utilizando o próprio <i>Inbound Marketing</i> para coletar informações. A nossa base atual, construída por meio do <i>Inbound</i> já nos proporciona saber quais as necessidades que um potencial cliente apresenta, seu perfil, entre diversas outras informações relevantes. As informações que não podem faltar na hora de construir uma base são: O perfil desse <i>lead</i>, o mercado em que ela atua (pois dentro da construção civil, existem algo em torno de 80 a 90 micro segmentos) e qual ciclo de obras que ele vive no momento (se existem obras em andamento e quantas). A partir do momento que temos essas informações em mãos vindas do <i>Inbound</i>, nós realizamos uma interação humana feitas por membros de nossa equipe interna de marketing. Essa conversa é necessária para realizar um refinamento e se ter mais precisão das informações.</p>
<p>Como é realizada a validação do Timing para o lançamento?</p>	<p>Antigamente era feito da seguinte forma; via-se um mercado em potencial que pudesse gerar uma grande rentabilidade e iniciava-se o desenvolvimento do produto sem nenhuma validação. Após 1 ano ou mais de desenvolvimento, eram realizados esforços para colocar esse novo produto no mercado. Agora estamos utilizando novos modelos para testar as soluções antes de fazer grandes investimentos em</p>

	<p>desenvolvimento. Um exemplo disso é monitorar o desempenho de softwares de concorrentes menores e caso haja uma identificação de fit e uma tração inicial, avaliamos a possibilidade de integração com o nosso produto ou mesmo compra da empresa. Além disso, foi estruturada uma área de prototipação, que é responsável em criar um produto mínimo viável, antes de ser encaminhado ao setor de desenvolvimento.</p>
<p>De que forma são definidos os requisitos mínimos e ideais para o produto?</p>	<p>No momento da prototipagem, são definidas personas e elencados os comportamentos e necessidades de cada perfil. A partir disto, é feita uma análise de quais tipos de funcionalidades cada tipo de público requer e o valor que esses o atribuem. O número de clientes que demonstrarem interesse naquelas funcionalidades e o nível de engajamento em cada uma dessas funcionalidades são os principais filtros na validação dos requisitos para o produto.</p>
<p>Descreva com departamento de P&D se comunica com o departamento de Marketing. Como são desenvolvidas as estratégias de comunicação?</p>	<p>Hoje não existe uma estrutura pré-estabelecida para a interação entre as duas áreas. A comunicação ocorre de maneira bastante situacional, ou seja, sob demanda. Essa deficiência que apresentamos, talvez seja a principal, durante o processo de inovação. Recentemente surgiram duas situação</p>

	<p>de demandas surgidas nas duas áreas. O P&D estava desenvolvendo uma nova funcionalidade e após grande parte do desenvolvimento ter sido iniciado, o marketing foi acionado par fazer algumas validações com a base, as validações mostraram que a funcionalidade não era relevante, mas ainda assim o P&D seguiu com o seu desenvolvimento, pois já estava em nível avançado. A outra situação foi de uma demanda de mercado observada pelo marketing por meio de conteúdos ricos extraídos por meio de <i>Inbound Marketing</i>, o P&D foi acionado para ser sensibilizado quanto àquela oportunidade, mas não encontramos uma maneira de dar continuidade e transformá-la em uma nova funcionalidade ou produto.</p>
<p>De que maneira ocorre o lançamento de novos produtos?</p>	<p>Nós separamos campanhas para a base e campanhas para o mercado. No primeiro caso, nós trabalhamos para que haja a melhor segmentação possível de modo a enviar uma mensagem mais qualificada a respeito daquela dor. As maneiras com que isso ocorre são variadas, desde por meio de intervenções na tela do sistema ou pela equipe de pós-venda. Na vertente de relacionamento com o mercado, possuímos uma base de e-mail bem grande, segmentamos na medida do possível e disparamos e-mails com</p>

	<p>conteúdos distintos para cada tipo de perfil. Também são feitos anúncios pagos em mídias digitais, como Google, Facebook e LinkedIn. A assessoria de imprensa, por meio de releases e publicações em mídias tem se demonstrado uma ação complementar bastante relevante em alguns casos. Podemos dizer que hoje nosso processo, apesar de necessitar de algumas melhoras, está bastante definido.</p>
<p>Como é feita a precificação dos novos produtos?</p>	<p>No passado, a precificação era baseada no custo necessário para o desenvolvimento dos produtos, hoje essa ação não faz muito sentido. Inclusive em alguns casos, conseguimos identificar que produtos que menos apresentavam valor aos clientes, eram os mais caros para serem desenvolvidos. Hoje, nós tentamos avaliar o valor que o potencial cliente vê no produto e partir daí, nós fazemos a proposta de um valor. Ocorreu de irmos para uma feira para apresentar um novo produto e o anunciamos diferentes preços para identificar a reação das pessoas e a partir disso tentar entender que tipo de valores é possível de se trabalhar. Mas de um modo geral, não temos uma política clara de precificação, precisaremos trabalhar nisso.</p>
<p>De que forma é feita a distribuição desses produtos?</p>	<p>Nosso produto hoje, apesar de ser um software, apresenta uma</p>

	<p>necessidade de implantação física. A venda dos nossos produtos é realizada por parceiros, ou seja, empresas terceiras que interagem diretamente com o usuário. Após realizar a venda, esse parceiro é o principal responsável por realizar essa implantação física. Essa implantação engloba uma consultoria e normalmente é feita uma contratação de um pacote de serviços de 60 horas. Isso ocorre independentemente se é um software baseado na nuvem ou em servidores locais.</p>
<p>Em que momento são iniciadas ações de Marketing?</p>	<p>Normalmente as ações de marketing iniciam juntamente com o lançamento do produto (que ocorre normalmente em feiras). Contudo, estamos cientes de que as ações de marketing, inclusive por meio de um trabalho de <i>Inbound</i>, poderá auxiliar a identificar não só a melhor forma de lançar o produto, mas também na construção do mesmo.</p>
<p>Em qual momento é feito o primeiro esforço comercial?</p>	<p>Se considerarmos o treinamento da equipe comercial e a capacitação do pré-venda, como um esforço comercial, podemos dizer que as atividades do comercial iniciam antes mesmo do marketing iniciar o suas ações para colocar o produto no mercado.</p>

EBT 2

Pergunta	Resposta dos Entrevistados
<p>Como o posicionamento é feito, existe interação com os futuros clientes?</p>	<p>Hoje a <i>EBT 2</i> é referência no segmento de tecnologia para a saúde. Por esse motivo, nosso site e demais canais online possuem bastante visitantes. Aproveitamos esse tráfego para iniciar um relacionamento com os futuros clientes, por meio do conteúdo que a gente produz com informações do mercado e tendências.</p>
<p>Como é feita uma pesquisa de mercado? Quais são as informações que não podem deixar de ser coletas?</p>	<p>Nossa pesquisa de mercado ocorre em três etapas. Primeira etapa: Visita cega, uma empresa terceira faz pesquisas em todas os níveis de stakeholders. Identificar se o produto tem uma viabilidade. Empresa da uma lista e a empresa escolhe uma amostragem. No final da pesquisa é revelada que a <i>EBT 2</i> encomendou. Segunda etapa: desenvolvimento de croquis e wire-frames e passam para os potenciais usuários de novos produtos. Juntam uma série de artefatos para validação do produto com relação a simplicidade, usabilidade, etc. Terceira etapa: departamento de marketing começa a desenhar um modelo de negócio, junto com os potenciais clientes. Primeira vez que o cliente é apresentado ao produto de forma formal.</p>
<p>Como é realizada a validação do</p>	<p>As preocupações que temos para</p>

Timing para o lançamento?	<p>entender o timing para o lançamento de um novo produto são de caráter estrutural. Por exemplo, quando estivemos em planejamento para o lançamento de um produto baseado em <i>cloud computing</i>, nós realizamos um estudo a respeito da infraestrutura de redes que as operadoras de telefonia estavam oferecendo aos nossos clientes. Pois, caso não houve uma banda de alta velocidade em internet, nosso produto, por mais convergência estratégica que tivesse com os nossos clientes, não teria um sucesso. Os aspectos regulatórios, seja por legislações específicas ou normatização de mercado, também são levados em conta. Por exemplo, pode haver alguma funcionalidade nova a ser lançada que os nossos clientes tenham muito interesse, mas pode haver alguma legislação que não permita. Dessa maneira, não podemos investir no desenvolvimento dessa nova solução por conta desse aspecto.</p>
De que forma são definidos os requisitos mínimos e ideais para o produto?	<p>A partir do momento em que se tem os croquis e <i>wireframes</i> definidos, são identificados os imperativos de cada produto. A validação é feita de forma a identificar se o usuário está percebendo de forma clara as características que definimos como o imperativo do produto. No caso do Flow Performance, um de nossos produtos, o imperativo mais forte</p>

	<p>dele é a eficiência. Durante as validações, então, analisamos se o usuário está percebendo o ganho de eficiência ao utilizar o produto. Tendo isso validado, concluímos que os requisitos mínimos são os suficientes para iniciarmos a propagação deste produto.</p>
<p>Descreva com departamento de P&D se comunica com o departamento de Marketing. Como são desenvolvidas as estratégias de comunicação?</p>	<p>Existem três áreas que participam desta troca de informações. O marketing identifica uma tendência a ser seguida, a área de produto (com uma diretoria independente do marketing), consegue minimamente avaliar a complexidade e viabilidade de transforma em produto o que o marketing está endereçando. É a área de produto que se comunica com o P&D, para conseguir levantar os esforços para iniciar o desenvolvimento. Entendemos, no passado, que havia uma dificuldade do setor de Marketing interagir diretamente com o P&D a fim de transformar as tendências identificadas em projetos de novos produtos. Por esse motivo, dentre outros, foi estruturada a área de Produto, que interage com o Marketing e P&D diretamente. Nossa análise, hoje, é que essa estrutura permitiu uma maior capacidade de entrega de ambas as áreas (Marketing e P&D).</p>
<p>De que maneira ocorre o lançamento de novos produtos?</p>	<p>Costumeiramente, o lançamento de novos produtos ocorre em eventos.</p>

	<p>Antes dos eventos, contudo, realizamos pilotos com alguns clientes para já apresentar resultados e evitar desconfiança por parte dos potenciais clientes. Esse piloto é chamado de <i>Show Site</i>, que consiste em um acordo entre a <i>EBT 2</i> e o cliente; existem contrapartida de ambas as partes a fim de estabelecer a homologação do produto junto aos órgãos e desenvolver os primeiros cases. Um pouco antes do evento é investido em mídias online e off-line, a fim de otimizar a visibilidade durante o evento.</p>
<p>Como é feita a precificação dos novos produtos?</p>	<p>Desenvolvemos uma matriz, com a relação de todos os custos incorridos e qual o valor para cada etapa. Trata-se de uma matriz de sentimento de valor, onde no eixo x consta todas as etapas do processo e no eixo y os <i>stakeholders</i> envolvidos. Por exemplo: No processo número 1, você está interagindo com um técnico de enfermagem, qual o tipo de valor que você está entregando para essa pessoa? Baixo, Médio ou Alto. E assim é feito com as demais personas impactadas como o enfermeiro, médico, gestor ou diretor. Baseado nisso, podemos ter o entendimento trata-se de um produto de baixo ou alto valor agregado. Identificado o valor, vamos ao modelo de negócio em que está baseado o produto; como o cliente se propõe a</p>

	<p>pagar esse produto, em forma de licença, mensalidade ou transações? Hoje temos produtos sob essas três formas de monetização.</p>
<p>De que forma é feita a distribuição desses produtos?</p>	<p>Existe um trabalho físico e presencial para a distribuição dos nossos produtos. Quando se trata de uma solução que exija servidores locais, é feito um trabalho inicial de preparação dos hardwares, criação de uma nova instância e instalações físicas. Após isso concluído, é iniciada a implantação (processo que também ocorre presencialmente, mesmo quando o produto é disponibilizado por meio de <i>cloud computing</i>). Essa implantação é realizada por consultores especializados e tem um caráter muito mais de processos do que de produto em si. São ensinados os processos necessários para a utilização do software de modo a extrair o seu melhor potencial.</p>
<p>Em que momento são iniciadas ações de Marketing?</p>	<p>Uma vez que o marketing está sempre identificando novas tendências e comportamentos, antes mesmo de se ter claro qual o novo produto se tem o interesse em lançar, podemos considerar que as atividades de marketing não possuem um início específico. A todo momento e de forma ininterrupta o marketing está atuando. Da mesma forma, podemos dizer que ele não acaba, pois mesmo depois que um <i>lead</i></p>

	<p>passa a ser nosso cliente, o trabalho de educação e feedback é contínuo, pois além dele poder ser cliente em outros produtos do nosso portfólio, ele pode contribuir para o surgimento de outros módulos ou soluções.</p>
<p>Em qual momento é feito o primeiro esforço comercial?</p>	<p>Após o Marketing dar o sinal de que o produto pode ser comercializado. Existem uma série de itens que o produto precisa cumprir para entrar nesse estágio; ele precisa estar pronto, possuir uma identidade visual definida, documentação técnica, cases, modelo de negócios, treinamento comercial à equipe de vendas, treinamento do suporte técnico e inclusive o modelo de cobrança. Nesse sentido, as ações comerciais são iniciadas a partir do momento em que o Marketing identifica que todos os critérios acima estão satisfeitos. A partir disso, o setor comercial inicia as suas ações conforme estratégia definida de forma personalizada para aquele produto.</p>

