



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Gustavo Alves Laskowsky

116138113

A aplicação do Marketing Digital e seus KPIs em *startups* do setor de *delivery* no Brasil.

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

Gustavo Alves Laskowsky

A aplicação do Marketing Digital e seus KPIs em *startups* do setor de *delivery* no Brasil

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Marcelo Castañeda de Araújo

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

Gustavo Alves Laskowsky

A aplicação do Marketing Digital e seus KPIs em *startups* do setor de *delivery* no Brasil

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

MARCELO CASTAÑEDA DE ARAUJO, DOUTOR, UFRJ

CAMILA AVOSANI ZAGO, DOUTORA, UFRJ

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio de sempre. Agradeço à minha mãe, Antonia, meu pai, Mauro, e à minha irmã, Bruna, por sempre estarem comigo, em especial, durante essa caminhada da Universidade, desde a escolha do curso até a conclusão. Agradeço também à minha namorada, Alice, por sempre me ajudar nos momentos de mais dúvidas e de maiores desafios. Por fim, agradeço à minha avó, Helena, por ter me acolhido em sua casa desde o fim da escola até esse último ano de faculdade. Foram ótimos quase 6 anos. Não posso deixar de agradecer também à Universidade e aos professores por ajudarem a me formar como um profissional de Administração. Obrigado a todos.

RESUMO

O presente trabalho busca entender como o Marketing Digital e seus *Key Performance Indicators* (KPIs) são utilizados em *startups* de *delivery* no Brasil. O objetivo é descrever os principais direcionamentos que essas empresas devem seguir para ficarem mais próximas do sucesso. Nesse contexto, são evidenciados os conceitos de marketing e KPIs, além de descrever as especificidades das *startups* e de analisar o atual momento do setor de *delivery* no Brasil. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica buscou reunir conceitos e informações relevantes sobre os temas abordados. Como metodologia de pesquisa, o presente trabalho se caracteriza como de natureza qualitativa pela abordagem subjetiva na coleta e análise dos dados e de caráter descritivo quanto aos fins. Nesse sentido, foram realizadas sete entrevistas de roteiro semiestruturado com seis perguntas para profissionais da área de marketing digital de *startups* de *delivery* previamente selecionadas. Com isso, as respostas dos entrevistados foram separadas em categorias de títulos genéricos com o objetivo de agrupá-las por temas. Desse modo, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas relacionando as percepções do profissional do marketing digital com as ideias e dados destacados no referencial teórico. Nessa perspectiva, foi constatado que o *Branding* e a Educação dos consumidores formam a principal estratégia de marketing digital que *startups* de *delivery* no Brasil devem seguir. A importância do *Branding* foi destacada pela sua finalidade de criar uma marca com valores que o público-alvo daquela organização se identifique. Nesse caso, é a construção da imagem da empresa através do mundo virtual, que cria uma relação de proximidade com o consumidor. A educação, por sua vez, se mostrou de extrema importância para que as empresas ensinem por meio do ambiente digital que a solução de *delivery* que eles oferecem vale a pena para os potenciais consumidores. Os KPIs funcionam, portanto, como medidas para acompanhar o desempenho dessas estratégias que, dessa maneira, formam o melhor direcionamento que as áreas de marketing digital de *startups* de *delivery* devem seguir para atingirem o sucesso no Brasil.

Palavras-chave: Marketing; Marketing Digital; KPI; *Startups*; *Delivery*

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1 O Problema.....	7
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Delimitação.....	10
1.4 Relevância	10
2. Referencial teórico	12
2.1 Marketing Digital e KPIs.....	12
2.2 <i>Startups</i>	15
2.3 Setor de <i>delivery</i> no Brasil	16
3. Metodologia	18
3.1 Tipo de Pesquisa.....	18
3.2 Universo e Amostra.....	18
3.3 Coleta de Dados.....	18
3.4 Método de Análise.....	19
3.5 Limitações da Metodologia	20
4. Resultados	21
4.1 A função do marketing e do profissional de marketing.....	21
4.1.1 Comportamento do consumidor:	21
4.1.2 Venda da solução:.....	22
4.1.3 <i>Branding</i> :	23
4.2 O Marketing no mundo digital	24
4.2.1 Acessibilidade e escalabilidade.....	24

4.2.2	Segmentação	25
4.2.3	Rastreabilidade e mensuração.....	26
4.3	Os KPIs para o Marketing Digital.....	27
4.3.1	Identificação de oportunidades	28
4.3.2	Argumento para tomada de decisão.....	28
4.3.3	Seleção baseada nos objetivos	29
4.4	<i>Startups</i> no mercado	31
4.4.1	Desburocratização, velocidade e risco.....	31
4.4.2	Paixão pelo negócio	32
4.5	O setor de <i>delivery</i> no Brasil	33
4.5.1	Crescimento acelerado pela pandemia.....	33
4.5.2	Novos entrantes.....	35
4.6	O Marketing Digital e seus KPIs em <i>Startups</i> de <i>delivery</i>	36
4.6.1	<i>Branding</i> e educação.....	36
4.6.2	Controle	38
4.6.3	Jornada do usuário	39
5.	Considerações Finais.....	41
	Referências	45

1. Introdução

1.1 O Problema

A maneira de se administrar uma organização está em constante evolução. Desde o início da administração científica de Taylor (1990), no século XIX, até os tempos atuais, diversas teorias administrativas foram desenvolvidas e todas tinham como objetivo a otimização dos processos para, assim, ter uma gestão mais efetiva e maximizar os lucros das empresas.

A Administração Científica desenvolvida por Frederick Taylor e publicada em 1911, tinha como objetivo a racionalização dos processos operacionais. Os tempos e movimentos eram o foco da teoria. Dessa maneira, Taylor estabeleceu que todos os tempos para realizações de tarefas e os movimentos dos operários deveriam ser perfeitamente orquestrados e, assim, seria possível otimizar o trabalho. Portanto, criou-se uma teoria com ênfase na tarefa.

A Teoria Clássica publicada por Henry Fayol em 1916, tinha o foco na estrutura da organização com ênfase no papel dos gestores. Fayol (1950), definiu, portanto, que toda empresa possui 6 funções básicas, são elas: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança, funções contábeis e funções administrativas. As funções técnicas representam a produção da empresa, seja de bens ou serviços. As funções comerciais são relacionadas a compras e vendas da empresa. A gerência do capital da empresa é caracterizada pela função financeira enquanto função de segurança se relaciona com a preservação dos bens e das pessoas. As funções contábeis, por sua vez, representam a administração dos inventários, os balanços da empresa, custos e despesas. Por fim, a função administrativa é a responsável por coordenar as 5 funções anteriores e é a função mais estratégica entre elas.

Outro ponto de destaque da Teoria Clássica é o estabelecimento das principais funções do administrador. Fayol (1950) explicita que o administrador deve prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Dessa forma, essas funções estão presentes nas atividades administrativas de todos os níveis da empresa.

A Teoria Clássica, no entanto, assim como a administração científica e outras formas de gestão que surgiam durante os anos, recebia diversas críticas vinda de estudiosos. Era considerada muito mecanicista e ausente de uma organização sólida para orientar os administradores (CHIAVENATO, 2003). Nesse contexto, parte desses críticos buscaram inspiração nos ensinamentos de Max Weber e criaram a Teoria da Burocracia. Essa teoria trazia os conceitos de Weber sobre a burocracia e aplicava na atividade de administração das empresas. Dessa forma, as

organizações passaram a adotar as seguintes características no desenvolvimento de suas atividades: formalidade, racionalidade, impessoalidade, hierarquia, padronização de rotinas e procedimentos, meritocracia, dentre outras. Ou seja, a maneira de se praticar administração passou a ser muito mais formalizada e com muitos processos (CHIAVENATO, 2003). Desse modo, acreditava-se que as organizações atingiriam sua máxima eficiência. Contudo, o modelo burocrático também apresentou suas falhas.

Ainda na busca por novas formas de otimizar os modelos de gestão, foram desenvolvidas as Teorias dos Sistemas e a Teoria das Contingências. Segundo Chiavenato (2003) a Teoria dos Sistemas define as organizações como sistemas abertos. Ou seja, as organizações possuem uma interação dinâmica com o meio ambiente onde estão inseridas, por exemplo, com clientes, fornecedores e concorrentes. A Teoria das Contingências, por sua vez, é uma evolução da teoria sistêmica. Para Chiavenato (2003), a Teoria das Contingências diz que as organizações têm suas características definidas pelo ambiente externo. Dessa forma, “as organizações escolhem seu ambiente e depois passam a ser condicionadas por eles” (CHIAVENATO, 2003, p.555) e, com isso, precisam se adaptar para sobreviver e se desenvolver. Seguindo essas teorias e a evolução da sociedade, portanto, fica evidente que a administração também continua se adaptando.

Nesse contexto, a incorporação do meio digital para o mundo dos negócios foi um acontecimento muito relevante e que gerou diversas mudanças na maneira de se praticar administração. Segundo a Cuponation (2021), o número de usuários da *internet* chegou a 4,66 bilhões em 2021, o que corresponde a 59,5% da população mundial. Além disso, 4,32 bilhões acessam a *internet* através de seus *smartphones*. Desse modo, fica evidente como a realidade das pessoas e do mundo está bem diferente do que era na época em que as primeiras teorias da administração começaram a surgir. Nesse cenário, as empresas começaram a adaptar seus negócios para o novo mundo digital em que elas estavam inseridas.

Dessa maneira, surgiu o Marketing Digital. Segundo Kotler e Armstrong (2003) o marketing digital representa as funções do marketing desenvolvidas eletronicamente. Ou seja, as empresas observaram a evolução da presença massiva da *internet* na vida das pessoas e perceberam a oportunidade ali presente de entrar em contato com seu público. Com isso, a *internet* se transformou em um essencial ponto de contato entre empresas e seus consumidores (TORRES, 2018).

Além do marketing, outro conceito que já era utilizado dentro das organizações e que foi adaptado para o mundo *online* é o *Key Performance Indicator* (KPI). A sigla, que pode ser traduzida como “indicador-chave de desempenho”, representa indicadores métricos que mensuram o desempenho da organização ou indivíduo ao executar determinada atividade operacional, tática ou estratégica (ECKERSON, 2005). Para Fischmann e Zilber (2000), o desempenho, no âmbito das organizações, é a capacidade que as empresas têm de alcançar seus objetivos estratégicos. Portanto, os indicadores de desempenho possuem a função de medir como está o atingimento da empresa em relação às metas estabelecidas. Dessa forma, a análise dos KPIs fornece dados que servem de base para as tomadas de decisão da organização, seja para definir novos objetivos ou para elaborar planos de ação para alinhar as expectativas do negócio. Portanto, com o advento e a penetração da *internet*, os KPIs passaram a ser aplicados também no marketing digital.

Entretanto, os indicadores de desempenho detectam e apontam os problemas, mas não os resolvem. A elaboração de planos de ação para resolver a questão deve partir dos gestores (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018). Desse modo, surge o desafio de como utilizar KPIs em diferentes segmentos de mercado. Um desses segmentos de mercado é o de *delivery*.

Segundo pesquisa feita pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019) em 2019, o setor de *delivery* movimentava em torno de R\$ 11 bilhões de reais por ano no Brasil. Além disso, segundo a revista Exame (FONSECA, 2018) aplicativos desse segmento receberam investimentos de mais de 100 milhões de dólares em 2018. Com a chegada da pandemia, o Brasil registrou um crescimento massivo nesse setor, sendo responsável por 48,77% da fatia do mercado na América Latina (FRANÇA, 2020). Nesse contexto, fica evidente a força desse setor no mercado e o poder de investimento que ele tem para se desenvolver ainda mais.

Dessa maneira, a questão a se discutir no presente trabalho é: como se dá a aplicação do Marketing Digital e seus KPIs em *startups* do setor de *delivery* no Brasil?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Descrever a aplicação do Marketing Digital e seus KPIs em *startups* do setor de *delivery* no Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, este trabalho tem como objetivos específicos:

- Definir o conceito e as especificidades do Marketing Digital;
- Definir o conceito e a importância dos KPIs para o Marketing Digital;
- Descrever o mercado e o ambiente de *Startups*;
- Descrever o cenário atual do mercado de *delivery* no Brasil.

1.3 Delimitação

O trabalho em questão delimita-se a estudar a utilização das estratégias de marketing digital e seus KPIs para *startups* de *delivery*. Dessa forma, não busca entender a aplicação do marketing para as especificidades de empresas convencionais ou que não atuem no setor de *delivery*.

1.4 Relevância

O mercado de *startups* é um mercado que possui altíssimos investimentos pelo mundo. Segundo a Startse (CARVALHO, 2019), desde 2012, as *startups* de *delivery* *Rappi* e *iFood* dominaram o *ranking* de investimentos na América Latina, com R\$1,4 bilhão e R\$586,2 milhões, respectivamente. Esses dados mostram o enorme potencial de crescimento dessas empresas e dão uma dimensão da importância e do protagonismo do setor de *delivery* nessa região.

Quando se fala do setor de *delivery*, esse sofreu um grande impacto positivo com a pandemia a partir de março de 2020. Em abril e junho de 2020, os gastos com os principais aplicativos de *delivery* – *Rappi*, *iFood* e *Uber Eats* – tiveram um aumento de 94% em comparação com meses anteriores. Além disso, o Brasil liderou o mercado da América Latina sendo responsável por uma fatia de 48,77% do setor de *delivery* no ano de 2020 (FRANÇA, 2020).

Em relação ao marketing digital, segundo pesquisa feita pelo *Digital Marketing Institute* (2018), 82% dos líderes de marketing de empresas confirmaram que devem investir mais em treinamentos para seus funcionários no âmbito de marketing digital. Dessa forma, a pesquisa conclui que as organizações não se sentem preparadas para realizarem sua transformação digital exatamente porque existe uma lacuna de habilidades do âmbito digital que seus profissionais deveriam ter.

Nesse contexto, o trabalho em questão busca preencher essa lacuna presente na prática da administração e aproveitar o enorme potencial acadêmico que esse tema possui considerando o caráter atual e extremamente único pelo qual essas empresas estão passando.

2. Referencial teórico

2.1 Marketing Digital e KPIs

O conceito de marketing possui diversas definições. Em primeira análise, o marketing está ligado à satisfação de necessidades humanas através de processos de troca (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Para Godin (2018), o marketing é uma ação generosa que tem como objetivo ajudar as pessoas a resolverem seus problemas. Desse modo, Godin (2018) coloca os profissionais do marketing como os responsáveis por criar soluções e oportunidades para as pessoas resolverem seus problemas – que podem ser associados a suas necessidades.

Somando-se a essas sucintas e amplas definições, Perreault e Mccarthy (2002) criou o conceito de mix de marketing apresentando os 4 p's que deveriam guiar as decisões de marketing, são eles: produto, preço, praça e promoção. O produto corresponde ao que o cliente quer, seus atributos, nome, aparência. O preço representa o valor oferecido pelo produto. Praça é o local onde o cliente pode ter contato com o produto. E promoção é a forma de se promover a venda do produto. Dessa forma, mesmo com a evolução do marketing e da sociedade, o conceito dos 4 p's se tornou de uso universal básico pelos profissionais do marketing (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

No que se refere ao marketing digital, Kotler e Armstrong (2003) dizem que esse representa as funções do marketing desenvolvidas eletronicamente. Da mesma forma, Torres (2018) define que o marketing digital se caracteriza pela utilização de tecnologias digitais como ferramentas do marketing para comunicação, propaganda, publicidade e outras funções da teoria do marketing. Dessa maneira, segundo Gabriel (2010), cada um dos 4 p's podem ser desenvolvidos digitalmente.

Essa, no entanto, não é uma tarefa simples, porque diferentemente dos meios midiáticos tradicionais como o rádio e a televisão, a *internet* não foi criada com o objetivo de ser um canal publicitário para anunciantes (GODIN, 2018). Apesar disso, a *internet* se tornou “um grande catálogo eletrônico, que servia como meio de comunicação entre os consumidores e as empresas” (TORRES, 2018 p. 23). Dessa forma, a *internet* passou a possuir, ao mesmo tempo, milhões de locutores e milhões de receptores e, portanto, chamar a atenção em massa surgiu como um desafio.

Com a revolução digital e a vida de todos cada vez mais inserida no ambiente virtual e conectada com a *internet*, tornou-se impossível para os negócios ignorar o mundo *online* (TORRES, 2018). Felizmente, apesar dos desafios iniciais de adaptação do marketing para o meio digital, essa transição também trouxe inúmeros benefícios. Segundo Torres (2018), um desses

benefícios é a penetração que a *internet* tem na vida de todos os grupos culturais, nações e perfis socioeconômicos. Somado a isso, o marketing digital possibilita maior segmentação e mais praticidade além de ser mais personalizável e mais acessível do ponto de vista financeiro, quando comparado a mídias tradicionais (SOLOMON, 2016).

Outro ponto favorável que a adaptação do marketing para o ambiente digital trouxe foi o poder de monitoramento. Na *internet*, é possível acompanhar e monitorar os acessos dos usuários a *sites*, *blogs*, *e-mails*, anúncios e, portanto, torna-se mais fácil mensurar os resultados das ações desenvolvidas nesse meio (TORRES, 2018). Dessa forma, o conceito de *Key Performance Indicators* (KPIs) - Indicadores Chave de Desempenho -, já estabelecido nos setores tradicionais das organizações, passa a ser aplicado também no marketing digital.

Francischini e Francischini (2018, p.6) definem indicadores como “medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema.”. O desempenho é definido como uma comparação entre um resultado de uma operação e a expectativa do que seria o ideal para ela (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018). Unindo essas definições, Francischini e Francischini (2018) definem os indicadores de desempenho como medidas que comparam os resultados de uma operação com as expectativas ou objetivos pré-estabelecidos

Para Eckerson (2005, p.198), os KPIs são: “Métricas que medem quão bem a organização ou indivíduo executa uma atividade operacional, tática ou estratégica que é crítica para o sucesso atual e futuro da organização.”. Segundo Kerzner (2018), os KPIs medem a qualidade dos processos para alcançar os objetivos finais. Dessa forma, a análise dos KPIs fornece dados que servem de base para as tomadas de decisão da organização, seja para definir novos objetivos ou elaborar planos de ação para alinhar as expectativas do negócio

A implementação de sistemas de medição de desempenho, no entanto, não é simples e deve ser vista como um plano de ação. Um plano de ação, por sua vez, por definição, possui o objetivo de atacar uma causa para resolver um problema. Por esse motivo, para utilizar os indicadores de desempenho, o gestor deve estar ciente exatamente de qual problema ele está querendo solucionar. Mais do que isso, os KPIs apontam, mas não resolvem os problemas. A etapa de resolução deve partir da atuação do gestor (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018). Os indicadores de desempenho, portanto, são fontes de informação para as tomadas de decisão que demandam bastante recursos - financeiros e de outras categorias - para serem implementados e bem aproveitados.

Nesse contexto, Francischini e Francischini (2018) listam os principais benefícios que sistemas de indicadores de desempenho podem trazer para as empresas, são eles:

- Controle da empresa: corresponde a coleta de dados a respeito de uma variável pré-definida, seguida de uma análise desses dados baseado em uma meta de desempenho considerada ideal e, por fim, elaboração de ação corretiva para diminuir a diferença entre os resultados de performance e os resultados ideais.
- Comunicação de objetivos: para o planejamento estratégico de uma organização, é essencial que todos os setores e funcionários da empresa saibam aonde a empresa quer chegar, quais são seus objetivos. Para isso, utilizar-se de valores quantitativos para a definição de objetivos permite uma compreensão mais clara e evita diferentes interpretações por parte dos diferentes indivíduos que fazem parte da organização.
- Motivação dos funcionários: os indicadores de desempenho podem ser usados como fator de motivação para os funcionários. Um sistema de KPIs bem estabelecido, pode servir de base para a implementação de uma boa política de motivação de funcionários, levando em consideração que os objetivos individuais de desempenho estarão bem claros.
- Direcionamento de melhorias na empresa: outro benefício trazido para as organizações pelos indicadores de desempenho é o de possibilitar a detecção do aumento das expectativas dos clientes, facilitar a comparação de resultados entre diferentes empresas e de apontar as oportunidades de melhorias em processos para estabelecerem metas mais altas.

Dessa forma, a utilização de KPIs se mostra como um essencial artifício de administração estratégica das organizações. Por outro lado, a seleção dos KPIs corretos e a quantidade ideal a ser analisada, é uma etapa de extrema importância para uma efetiva utilização dos indicadores.

Muitas vezes, selecionar mais KPIs do que o necessário pode atrapalhar as análises, trazendo informações irrelevantes (KERZNER, 2017). Segundo Francischini e Francischini (2018), quanto menor a quantidade de indicadores selecionados, mais focada poderá ser a análise e ação do gestor. Além disso, o ideal é um total de 5 a 9 indicadores dependendo do nível hierárquico em questão. Para Paramenter (2015), a quantidade de KPIs utilizados não deve ser maior que 10. Ratificando essa ideia, a definição de indicadores-chave de desempenho fica elucidada em sua totalidade com o termo “chave”, que aponta exatamente que apenas os indicadores essenciais devem ser

considerados. Desse modo, a utilização de KPIs passou a ser fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing digital das empresas.

2.2 *Startups*

Para Blank e Dorf (2014) as *startups* são um grupo de pessoas que buscam um modelo de negócios que tenha as seguintes características: repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. A Associação Brasileira de *Startups* (2021) utiliza, basicamente, a mesma definição de Blank e Dorf adicionando o fato de a empresa ser de base tecnológica. Por essas especificidades, Ries (2011) diz que as *startups* requerem um tipo específico de administração voltado para o seu contexto de extrema incerteza. Corroborando esse pensamento, Blank e Dorf (2014) acrescentam que para esse tipo de gestão, é necessário que os profissionais responsáveis tenham facilidade em prospectar clientes em um ambiente em constante mudança, que saibam lidar com o fracasso e que se sintam confortáveis com os riscos. Ou seja, esses profissionais devem ser empreendedores. Para Blank e Dorf (2014), as *startups* devem “encontrar um modelo de negócio para crescer de modo sustentável” e não tentar elevar a escala do negócio o mais rápido possível, como é comum em modelos tradicionais.

Diante de tamanha especificidade do modelo de negócios das *startups*, Ries (2011, p.26) desenvolve o conceito de *startup enxuta* que representa “um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a desenvolverem uma *startup* de sucesso.” Os cinco princípios da *startup enxuta* são:

- 1- Empreendedores estão por toda parte. Não importa o tamanho ou setor da empresa.
- 2- Empreender é administrar. *Startups* requerem um tipo específico de administração.
- 3- Aprendizado validado. Aprender e desenvolver um negócio sustentável fazem parte do que é uma *startup*
- 4- Construir-medir-aprender. Consiste no ciclo de produção, mensuração e *feedback* para evolução.
- 5- Contabilidade para inovação. O desenvolvimento de uma *startup* requer um novo tipo de contabilidade específico para ela.

Esse contexto de imprevisibilidade em que as *startups* estão inseridas, portanto, faz com que o – fundamental – investimento nesse tipo de empresas seja considerado de alto risco. Contudo, o investimento não é o único fator decisivo para o sucesso de uma *startup*, é necessário ter também

expertise, rede de contatos e conhecimentos gerais de administração para a inserção eficaz no mercado (SARMENTO; COSTA, 2016). Por esse motivo, a maioria das *startups* fracassa (MAURYA, 2018). Para Maurya (2018), o diferencial para uma *startup* ter sucesso é a capacidade que os empreendedores têm de criar planos antes de acabarem os seus recursos. Ou seja, conseguir adaptar e transformar seus planos iniciais, diante da natureza incerta do modelo de negócio, de maneira criativa, inovadora e, sobretudo, ágil.

No Brasil, o empreendedorismo e a movimentação para criação de *startups* vêm crescendo consideravelmente. Segundo pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019) com 49 nações, entre 2018 e 2019, o Brasil liderou o *ranking* de países com mais empreendedores individuais, sendo 53% dos empreendedores enquadrados nessa categoria. No mundo, esse número é de 9%. Esses são dados que revelam o comportamento empreendedor do brasileiro e mostra que o Brasil tem potencial para a criação e desenvolvimento de *startups*.

Nesse contexto, a Associação Brasileira de *Startups* (2020) aponta que o número de *startups* no Brasil aumentou 207% entre 2015 e 2019. Além disso, nos 3 primeiros meses de 2021, segundo dados divulgados pela *Cable News Network* (CNN) do Distrito Dataminer (PRADO, 2021), as *startups* brasileiras receberam US\$1,9 bilhão em investimentos. Esses expressivos dados apontam para o ambiente competitivo e fértil para a criação e o desenvolvimento de *startups* no Brasil.

2.3 Setor de *delivery* no Brasil

As empresas de *delivery* são organizações que possuem como finalidade a entrega de produtos. Elas levam os diversos tipos de pedidos – desde comida, a itens de farmácia - aos destinos desejados pelos clientes.

No Brasil, antes do início da pandemia do Corona vírus em 2020, o mercado de *delivery* já estava em evidente crescimento. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019) o número de pedidos por aplicativos crescia em torno de R\$ 1 bilhão por mês, o que correspondia a 12% de crescimento. Dessa forma, movimentava um valor médio de R\$ 11 bilhões de reais a cada ano. Ademais, segundo a Exame (FONSECA, 2018), foram feitas injeções de capital de mais de 100 milhões de dólares em *startups* de *delivery* no ano de 2018 o que já evidenciava o potencial do setor desse setor no Brasil.

Com a chegada da pandemia e diante de tantas incertezas e insegurança dos consumidores, em março de 2020, os gastos com o mercado de entregas no Brasil, representado pelos seus

principais atores, *Rappi*, *iFood* e *Uber Eats*, teve uma queda de 16,98% em comparação com fevereiro (BULL, 2020). Todavia, de abril a junho, os gastos com esses aplicativos cresceram mais de 94%, segundo pesquisa da Mobills (BULL, 2020). Dentre as 3 empresas acompanhadas, o *Rappi*, que já se caracterizava por ser um aplicativo de entregas não só de restaurantes, mas também de mercado, farmácia e outras compras em geral, foi a que mais cresceu com 149,1% de janeiro a maio. O *Uber Eats* ficou em segundo lugar com 90,1% de crescimento, a frente do *iFood* com 81,9% no mesmo período. Em relação ao *ticket* médio, o *Rappi* teve um aumento de 92,4%, partindo de um gasto médio de R\$50,51 em janeiro para R\$97,20 em maio. O *iFood*, que a princípio tinha suas funcionalidades mais voltadas para pedidos de restaurante, teve seu *ticket* médio aumentado de R\$35,00 para R\$42,00 – aumento de 22,3%. A *Uber Eats* por sua vez, manteve seu valor médio de gastos estável no período (BULL, 2020).

Nesse contexto de mercado, o *delivery* se tornou essencial, estimulando o maior consumo da população, tanto para quem já era cliente desse serviço quanto para quem ainda não tinha esse costume (ABRASEL, 2021). Na perspectiva dos estabelecimentos comerciais, esses começaram a ter que tratar o *delivery* não só como mais uma possibilidade, mas como uma necessidade de sobrevivência. De acordo com pesquisa divulgada pela *Delivery Much* (FRANÇA, 2020), o Brasil foi o país que mais se destacou no setor de *delivery* na América Latina em 2020. Sozinho, o Brasil foi responsável por 48,77% da fatia de mercado à frente do México com 27,07% e da Argentina 11,85%. A respeito dos aplicativos de entrega, em março de 2020 – início da pandemia -, o número de *downloads* cresceu mais de 120% em comparação ao mesmo mês de 2019. Além disso, em 2017, 47% dos usuários de *smartphone* afirmavam utilizar aplicativos de *delivery* para pedir comida e em 2020 esse número passou para 72% (FRANÇA, 2020).

Nesse sentido, a força e o potencial do mercado de *delivery* no Brasil ficam muito evidentes. Aliando essa perspectiva com as oportunidades apresentadas pelas circunstâncias atuais e futuras provocadas pelo momento de pandemia, o desenvolvimento do setor de entregas é indubitável.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo é de natureza qualitativa, pois trabalha com casos específicos e possui uma abordagem subjetiva tanto na coleta de dados como na explicação deles (FLICK, 2012). Vergara (2014) descreve que as pesquisas também podem ser classificadas quanto seus fins e seus meios. Diante dessa taxonomia, o estudo em questão se enquadra, quanto aos fins, como uma pesquisa de caráter descritivo, pois objetiva descrever uma realidade sem tentar explicá-la e, para isso, utiliza como base para análises as opiniões de profissionais (VERGARA, 2014). Quanto aos meios, o esse trabalho é definido como uma pesquisa de campo. Isso porque foi realizada uma pesquisa empírica no local a ser investigado através do contato pela *internet* com os profissionais em questão (VERGARA, 2014).

3.2 Universo e Amostra

Vergara (2014, p.48) aponta que o universo de pesquisa é “o conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo”. No caso do presente trabalho, o universo é definido como *startups* do setor de *delivery* que atuam no Brasil. Por essas organizações serem de base tecnológica e pela diversidade da região geográfica de atuação dos tipos de empresas analisadas no presente trabalho, considerou-se que esse estudo poderia ser representativo a nível Brasil.

A amostra de uma pesquisa representa parte do universo, selecionada segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 1998). Dessa forma, a amostra do presente trabalho se caracteriza como não probabilística por acessibilidade que, segundo Vergara (1998) “seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. No caso em questão, a amostra é representada pelos profissionais de marketing digital e funções correlatas das empresas selecionadas que aceitaram participar do estudo.

3.3 Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados foi definido com base no objetivo do estudo e na natureza qualitativa da pesquisa. Nesse sentido, as entrevistas com roteiro semiestruturado foram as consideradas ideais para extrair as informações necessárias dos participantes. Isso porque, segundo Gil (2002), esse tipo de entrevista se caracteriza por ser guiada por pontos de interesse do

entrevistador, mas sem se limitar a eles. Foram realizadas, portanto, entrevistas por meio do *Google Meets* com o objetivo de entender a percepção dos participantes a respeito dos 3 principais temas do trabalho: Marketing digital e seus KPIs, *Startups* e *Delivery*. Para tanto, com a permissão dos participantes, os áudios das entrevistas foram gravados para depois serem transcritos e possibilitar a análise do conteúdo.

Para a seleção dos participantes, primeiramente foi realizada uma pesquisa que objetivava listar empresas que se enquadravam na categoria de *startups* de *delivery* e que atuavam no Brasil. Em seguida, por meio do *LinkedIn*, foi feita uma nova pesquisa para encontrar profissionais de marketing digital que trabalhassem nessas empresas. Dessa forma, esses profissionais foram contatados e 7 deles se disponibilizaram para participarem da pesquisa. Notou-se receio em alguns profissionais contatados, pois acreditavam que a entrevista poderia expor informações estratégicas de suas empresas. Entretanto, uma vez explicado que o objetivo da pesquisa era entender a visão do profissional e não detalhes sobre a empresa, a disponibilidade e vontade de colaborar ficaram evidentes.

Segundo Thiry-Cherques (2009), o ponto de saturação de uma pesquisa acontece quando, ao se fazer novas observações, o número de respostas não aumenta. Ou seja, as informações obtidas começam a se repetir. Nesse sentido, Thiry-Cherques (2009) indica que 6 é o número mínimo de observações a serem feitas nesse tipo de pesquisa e que a partir dessa quantidade amostral deve ser avaliado a saturação do tema abordado. Dessa forma, no presente trabalho foram realizadas 7 entrevistas que seguiam um roteiro semiestruturado com 6 perguntas. As 3 primeiras buscavam entender a visão dos participantes sobre os conceitos, funções e importância do Marketing digital e seus KPIs. A quarta questão perguntava sobre as peculiaridades do ambiente das *startups*, enquanto a quinta procurava extrair a percepção do entrevistado quanto ao setor de *delivery* no momento. Por fim, a sexta pergunta tinha o objetivo de consolidar os temas das perguntas anteriores e entender a importância marketing digital para *startups* de *delivery*.

3.4 Método de Análise

O método selecionado para fazer a análise de dados coletados pelas entrevistas é a Análise de Conteúdo. Segundo Franco e Puglisi (2005, p.14), a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo reúne diversas técnicas para analisar a comunicação. Nesse contexto, seguindo a

organização de análises de conteúdo proposta por Bardin (2016), após a realização da leitura flutuante das entrevistas para estabelecer as primeiras impressões daquelas informações, as respostas das entrevistas foram transcritas para o computador e separadas por perguntas em diferentes abas no programa *Excel*. Cada aba possuía a resposta de todos os entrevistados para a pergunta em questão.

Em seguida, foram criadas categorias temáticas com o objetivo de reunir grupos de elementos conectados por um título genérico que os englobam (BARDIN, 2016). As categorias, portanto, foram criadas *a posteriori* ao início da pesquisa, o que reforçou a relação com o referencial teórico descrito previamente (FRANCO; PUGLISI, 2005). Desse modo, cada uma das 6 perguntas da entrevista teve suas respostas analisadas e, então, foram classificadas em categorias que as representassem.

3.5 Limitações da Metodologia

Segundo Vergara (2014), não existe método que não possua limitações. No caso desse estudo, uma das limitações em relação a coleta de dados é a dificuldade de acesso a vários entrevistados para gerar uma base de dados variada.

Quanto a relevância do estudo para o meio de administração, uma possível limitação do estudo é de que especialmente no ano de 2020 muitas novas empresas entraram no mercado de *delivery*, com variações no serviço oferecido e com diferentes áreas geográficas de atuação. Apesar de a pesquisa em questão se propor a descrever uma realidade a nível nacional, devido ao alcance das empresas em que os profissionais entrevistados trabalham, pode haver empresas com determinadas características que não se adequem aos resultados trazidos ao fim deste trabalho.

4. Resultados

O objetivo desta seção é apresentar os resultados da pesquisa realizada buscando entender a percepção dos entrevistados acerca da aplicação do marketing digital em *startups* de *delivery* no Brasil. Desse modo, as informações obtidas foram explicitadas de maneira que fique evidente a relação das entrevistas com a teoria apresentada no referencial teórico e com os objetivos estabelecidos.

Para tanto, os resultados foram divididos em 6 tópicos, cada um representando o tema de sua pergunta correspondente. Cada tópico, por sua vez, foi separado em subtópicos que representam categorias de respostas dos participantes. As categorias, portanto, reúnem os pensamentos dos entrevistados, expondo trechos de suas falas, e relacionando com as ideias apresentadas anteriormente no referencial teórico.

4.1 A função do marketing e do profissional de marketing

Como visto anteriormente, o marketing possui diversas possíveis definições. Em geral, essas definições são feitas com base nas funções que o marketing possui dentro das organizações. Por exemplo, para Kotler e Armstrong (2003) o marketing é definido pela sua função de satisfazer as necessidades humanas por meio de processos de trocas. Da mesma forma que Godin (2018) define o marketing como um ato de ajudar as pessoas a resolverem seus problemas.

Nesse sentido, a primeira pergunta buscou entender a visão dos entrevistados sobre as funções do marketing e dessa forma, a construir a definição deles para esse conceito.

4.1.1 Comportamento do consumidor:

A primeira função destacada pelos participantes foi a de estudar o comportamento do consumidor para entender as necessidades do público e desenvolver uma solução. Desse modo, fica evidente a relação da definição dos entrevistados com o pensamento de Kotler e Armstrong (2003) que fazem a mesma conexão de marketing com função de satisfazer as necessidades humanas.

Destacam-se alguns trechos das respostas:

De modo geral, ele (profissional do marketing) é uma pessoa que precisa entender de outras pessoas, precisa ter na cabeça assim muito claro temas como comportamento humano, relacionamento humano. Tudo que envolve algum tipo de troca, o profissional do marketing precisa entender. Como se dão essas trocas. (...) Entender quais são as dores

desse cara, quais são os desejos e anseios desse cara. (Entender o comportamento do consumidor) pra aí sim traduzir isso dentro da sua companhia oferecendo os melhores produtos, melhores serviços. (Entrevistado 1)

Primeiro que o marketing é muito importante pra você entender o seu cliente, e aí entra a questão de desenvolvimento de produto. Você não lança nenhum produto no mercado sem conhecer seu público-alvo. Aí entra a importância do marketing em termos de research, de pesquisa, de entendimento do comportamento daquele consumidor e você entender quais são os gaps e onde você precisa atacar em termos de solução. Isso em termos de desenvolvimento de produto. (Entrevistado 3)

Na fala do Entrevistado 1, fica evidente como a percepção que ele tem das funções de marketing unem as definições de Kotler e Armstrong (2003) e Godin (2018), uma vez que ele sugere que o marketing busca soluções para os problemas das pessoas por meio de um processo de trocas.

Para o Entrevistado 3, além de entender o comportamento do consumidor para oferecer as soluções para seus problemas, o profissional do marketing também tem o papel de entender o comportamento do cliente com o objetivo de criar um bom relacionamento para fidelizar aquele consumidor:

(Em termos de relacionamento e fidelização do consumidor) Entra num ponto de entender o comportamento daquele cliente adquirido e moldar o relacionamento com ele. (Entrevistado 3)

Dessa forma, complementando as ideias de Kotler e Armstrong (2003), e Godin (2018), o entendimento do comportamento do consumidor vai além de atender suas necessidades em termos de solução final do problema, mas também de como adaptar e formatar aquela solução para cada cliente e em cada momento do ciclo de vida dele em relação ao consumo daquele produto ou serviço.

4.1.2 Venda da solução:

Seguindo o estudo do comportamento do consumidor para criação de produtos e serviços, outra função destacada pelos entrevistados foi a de venda. Mais do que vender o produto, os profissionais do marketing têm a missão de apresentar sua solução para o público-alvo. Dessa forma, complementando o pensamento de Godin (2018) que coloca os profissionais de marketing como responsáveis pela criação de soluções para os problemas das pessoas, esses também têm a função de apresentar e vender essas soluções.

A resposta do Entrevistado 2 ilustra essa ideia:

(...) E aí que eu acho que o Marketing entra né, a importância do Marketing, a importância de uma divulgação mais bem feita pro pessoal entender qual que é a sua solução e o que que você tá oferecendo pra eles. Entender se aquilo vale a pena ou não. (Entrevistado 2)

No entanto, além de vender a solução que as empresas oferecem para seus públicos, uma característica mencionada pelos entrevistados foi a de vender sua marca para as pessoas. Nesse sentido, foi identificada uma nova categoria de respostas.

4.1.3 *Branding*:

Para Hiller (2012), o *Branding* é um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem o objetivo de construir o valor de marca. Ou seja, é um modelo de gestão que busca criar um valor a mais para a marca. É um valor intangível que o consumidor percebe e que faz com que ele escolha consumir determinado produto em detrimento de uma outra opção semelhante especialmente por causa da marca.

Nesse sentido, alguns entrevistados destacaram o *Branding* como sendo uma das principais funções do marketing dentro das empresas. A seguir algumas respostas que evidenciam essa ideia:

Além de venda, que acho que é o que mais nos associam, o marketing tem a função de criar a marca, criar um posicionamento, de colocar aquela marca em algum lugar na 'prateleira', em algum lugar diferente, mais único pra aquela marca. Então acho que a função do marketing hoje é essa, criar marcas responsáveis, conscientes, que façam um mundo um pouco melhor. (...) Entregar pra sociedade além de bons produtos, boas soluções, uma empresa legal. (Entrevistado 4)

Na minha visão a gente tem o papel de mostrar a marca, tanto visão como valores. Trazer através da comunicação o que que aquela marca tá propondo pra sociedade, tanto em questão de serviço quanto de produto (...), mas também o que que vem por trás daquela marca. Eu gosto muito de trabalhar com propósito, então eu sempre tento trazer quais são os benefícios do *delivery* pra galera que ainda não conhece. A gente tá começando com cidades do interior, então a gente fala com um público que até o momento não tinha nenhum contato com o *delivery*, então (apresento) o que que vai impactar na vida da pessoa pedir o *delivery*. Trazer o que que a gente tá trabalhando pra população em geral. (Entrevistado 5)

Essa categoria apresenta uma visão mais estratégica das funções da área de marketing e destaca a ideia de que o profissional de marketing tem o papel de apresentar sua marca para a sociedade construindo uma identidade para ela. Hiller (2012) afirma que o *Branding* é uma atividade multidisciplinar e que tem seu processo de criação feito por profissionais de diversas

áreas. Os entrevistados, no entanto, atribuem os profissionais do marketing como principais responsáveis por essa construção.

No contexto das respostas obtidas, é interessante perceber também como os entrevistados demonstram preocupação em criar marcas com responsabilidades sociais e que tem a missão de fazer diferença no mundo e de impactar positivamente a vida do seu público. Esse viés social e de preocupação com o mundo que as empresas estão tentando seguir é de extrema relevância não só para atender as expectativas dos consumidores que também estão cada vez mais preocupados, mas também para influenciar outras pessoas a estarem cada vez mais atentas a essas importantes questões.

4.2 O Marketing no mundo digital

Segundo o conceito de mix de marketing de Perreault e McCarthy (2002), existem 4 p's que devem guiar as decisões do marketing: produto, preço, praça e promoção. Nesse contexto, quando se fala de marketing digital, cada um dos p's pode ser trabalhado no ambiente virtual (GABRIEL, 2010).

Para Godin (2018), essa transição do marketing para o ambiente virtual é bastante desafiadora, pois a *internet* não foi criada com esse objetivo. Entretanto, ela também trouxe diversos benefícios e oportunidades. Dessa forma, essa pergunta objetivou entender a visão dos entrevistados quanto à adaptação das funções e características do marketing para o ambiente digital.

4.2.1 Acessibilidade e escalabilidade

Segundo Torres (2018), a *internet* se transformou em um catálogo eletrônico que serve de meio de comunicação entre os consumidores e as empresas. Além disso, ele ainda diz que um dos benefícios da *internet* é de que ela está presente na vida de todos os grupos culturais, nações e perfis socioeconômicos. Dessa forma, essas características do ambiente virtual se relacionam com a primeira categoria de respostas da pergunta 2.

Os seguintes trechos das entrevistas exemplificam essa categoria:

Um não exclui o outro com certeza absoluta. Marketing é marketing. Grandes benefícios do marketing digital: você não precisa de uma verba absurda para começar no marketing. Isso é algo que muita gente tem medo e fala: 'como é que vou fazer marketing? Vou divulgar isso onde?' (...) Esse é um contraponto do marketing digital que favorece pequenos e médios negócios. Por exemplo, eu quero anunciar no Facebook Ads, eu não preciso colocar 30mil reais pra anunciar lá, 100mil reais, como seria passar um comercial

na TV. (No marketing digital) Eu posso começar com 1000 reais por mês. (Entrevistado 2)

O maior desafio é passar essa visão de empresas que já passaram pelo processo de transformação digital, utilizar como cases de sucesso pra prospecção. Porque o maior problema quando você trabalha em *delivery* é mostrar pra aquele cara que só tem o físico, a importância e como que ele vai ganhar indo pro digital. Mostrar a importância dos dados dos clientes no âmbito digital, a importância do canal *online* como vitrine a nível nacional, mostrar a escala que esse negócio ganhar indo pro digital. (Entrevistado 3)

Esses trechos das entrevistas se complementam e evidenciam a relevância das mídias digitais para a execução do Marketing. Como destacado na fala do Entrevistado 2, a acessibilidade do ambiente virtual é importante sobretudo para a democratização da possibilidade de pequenas e médias empresas se comunicarem com diversas pessoas, o que ratifica o pensamento de Solomon (2016), apresentado anteriormente, onde ele afirma que fazer marketing digital é mais econômico financeiramente do que o tradicional.

A fala do Entrevistado 3 representa o aspecto de escalabilidade que o marketing digital possibilita e pode ser relacionada a acessibilidade uma vez que possibilita que pequenas e médias empresas expandam seus negócios. Além disso, o relato do Entrevistado 3 vai ao encontro da ideia de que é cada vez mais difícil um negócio ter sucesso se não estiver presente também no ambiente virtual (TORRES, 2018). O fácil acesso, tanto para consumidores quanto para as organizações, e a possibilidade de crescimento do tamanho do negócio representam a primeira categoria de diferenças entre o marketing digital e o marketing tradicional.

4.2.2 Segmentação

Para Solomon (2016) a *internet*, além de ser mais acessível, permite que as ações de marketing digital sejam mais segmentadas e mais personalizáveis. Isso acontece pela grande penetração que a *internet* tem, já apresentada pelas ideias de Torres (2018), e pelo monitoramento de dados que as plataformas digitais oferecem.

As respostas abaixo ilustram essa categoria:

As mídias offline tem um comportamento muito de canhão, do tipo: ‘eu vou mostrar a sua marca pro maior número de pessoas possível, sem direcionar, sem ter um filtro, sem entender persona.’ (...) No universo *online* (...), você caracteriza um determinado perfil de cliente e você busca só esse determinado tipo de cliente dentro de uma região ou a nível nacional (Entrevistado 3)

Mas o marketing, independente de ser na rede social, num *blog* ou numa revista, ele precisa estar alinhado. O Marketing digital muda muito rápido e te dá mais opções. Dá opção de segmentação, que é uma coisa mais difícil no meio tradicional. As redes sociais facilitam muito isso, a segmentação, a mensuração do resultado, ter o resultado mais rápido e mais vivo. (Entrevistado 4)

A terceira categoria identificada para a Pergunta 2 é a Segmentação do marketing digital. Por meio das respostas dos Entrevistados 3 e 4, fica claro que enquanto as mídias tradicionais direcionam as campanhas e anúncios para diversas pessoas com pouco grau de segmentação, nas mídias digitais é possível direcionar esses anúncios para pessoas com características pré-definidas. Essa ideia vai ao encontro dos pensamentos de Solomon (2016) e Torres (2018) explicitados anteriormente. Portanto, a grande capilaridade que a *internet* tem e sua possibilidade de monitoramento possibilitam que o marketing digital seja mais assertivo, focando os esforços no público certo e não no máximo de pessoas possível.

4.2.3 Rastreabilidade e mensuração

A rastreabilidade e mensuração do marketing digital se destacaram como a segunda categoria de respostas para esta pergunta. Essa categoria pode ser relacionada com o conceito do mix de marketing (PERREAULT; MCCARTHY, 2002) apresentado anteriormente. Isso porque, os P's de praça e promoção, que representam o local e a forma com que os produtos são apresentados, passaram a ser executados no meio digital. Portanto, o local em que o consumidor passa a ter contato com o produto e o formato desse contato acontecem nos *sites* das empresas, em redes sociais e em *sites* de buscas. Dessa forma, uma vez que essas plataformas virtuais disponibilizam dados de acessos, torna-se possível rastrear e entender o comportamento do consumidor através da *internet* (TORRES, 2018). Abaixo, algumas respostas dos entrevistados que ilustram essa categoria:

Uma coisa é eu fazer pesquisa do comportamento de compra dentro de uma loja (física), outra coisa é em um site que é totalmente trackeado e consegue mensurar e acompanhar quais são os passos do meu consumidor dentro da minha plataforma. Então, eu ainda preciso entender qual que é a melhor User experience (experiência do usuário), quais são os melhores caminhos que eu consigo levar esse cara de uma maneira simples, fácil e rápida, passar pelo meu portfólio de produtos e entregar a melhor opção. (Entrevistado 1)

(No Marketing Digital) Você tem todo o tagueamento, você tem uma visão se aquilo está realmente dando certo ou não. Mais gente entrando no nosso site, mais vendas, mais ligações. A gente tem toda essa visão que às vezes no meio tradicional você não tem. (Entrevistado 2)

Onde a gente faz (o marketing) é um canal. Mas o marketing independente de ser na rede social, num *blog* ou numa revista, ele precisa estar alinhado. O Marketing digital muda muito rápido e te dá mais opções. Dá opção de segmentação, que é uma coisa mais difícil no meio tradicional. As redes sociais facilitam muito isso, a segmentação, a mensuração do resultado, ter o resultado mais rápido e mais vivo. (...) O trabalho não acaba quando termina. Eu trabalhei em agência tradicional e o filme ia pra TV e acabou. Com a gente não é assim, a gente precisa mensurar o resultado daquilo em rede social. Tem que ver quantas pessoas alcançou, quantos cliques, quantas conversões, quantos leads. Então, ele traz mais oportunidades, mas também cobra um pouco mais de estar presente nos resultados. (Entrevistado 4)

Não existe um lado mais forte que o outro (Digital x tradicional). A gente tá com o digital vindo muito forte, muito agressivo, tem vários aplicativos que vão surgindo e ganhando visibilidade. (...) Pra mim a maior diferença é que na mídia on a gente consegue metrificar os resultados e na mídia off não. (Entrevistado 5)

A rastreabilidade, segundo mencionado pelos Entrevistados 1 e 2, diz respeito a facilidade com que as plataformas e softwares do ambiente digital possibilitam que seja feito um acompanhamento de toda trajetória do consumidor pelos ambientes virtuais. Essa ideia corrobora com o pensamento de Torres (2018) quando ele diz que o poder de monitoramento do marketing digital é maior do que no marketing tradicional. Dessa maneira, torna-se possível analisar e mensurar com um nível de detalhamento grande o desempenho das campanhas de marketing no meio digital, como também comentaram os Entrevistados 4 e 5. Com essa mensuração feita, é possível identificar possíveis falhas e adaptar as ações para corrigir os erros. O tópico seguinte complementa as ideias estabelecidas até aqui.

4.3 Os KPIs para o Marketing Digital

Como visto na análise das respostas e nos estudos referentes a pergunta número 2, a capacidade de monitoramento e acompanhamento de desempenho e resultados são características muito marcantes do marketing desenvolvido no meio digital. Com isso, a utilização dos Indicadores Chave de Desempenho, os KPIs, passa a ser muito importante e oportuna para esse tipo de marketing. Segundo a definição de Eckerson (2005), os KPIs são métricas que apontam se uma empresa está executando as atividades críticas para o seu sucesso de maneira correta ou não. Portanto, o conceito de KPI se encaixa muito bem com as características do mundo *online*.

Nesse contexto, a pergunta número 3 buscou entender a percepção dos participantes quanto a importância e seleção dos KPIs para o marketing digital. Desse modo, as categorias identificadas

podem ser separadas quanto a importância dos KPIs e quanto a seleção deles. Em relação a importância, os entrevistados trouxeram dois aspectos relevantes e que corroboram com a bibliografia estudada. Já a respeito da seleção dos KPIs, todos concordaram que esta depende, sobretudo, do objetivo em questão.

4.3.1 Identificação de oportunidades

Para essa pergunta, os entrevistados listaram os principais benefícios que a utilização de KPIs no marketing digital trazem para suas empresas. Segundo Francischini e Francischini (2018), os indicadores chave de desempenho são medidas que comparam os resultados de processos e operações com as expectativas que se tinham para eles. Dessa forma, a identificação de oportunidades aparece como um dos destaques dos entrevistados:

Tem uma frase do Peter Drucker: ‘se você não mensura você não faz gestão’. Então assim a minha visão sobre isso é que é fundamental. Se você não está mensurando qualquer tipo de processo que você está fazendo você está perdendo uma oportunidade de melhorar. Quando você perde a oportunidade de melhorar vai ter uma outra empresa que vai fazer melhor do que você” (Entrevistado 1)

A resposta do Entrevistado 1 evidencia os KPIs como identificadores de oportunidades, o que ratifica o benefício de “Direcionamento de melhorias da empresa” que Francischini e Francischini (2018) listam sobre a utilização desses indicadores. Então, segundo essa ideia, pode-se concluir que a utilização dos KPIs no marketing digital é essencial para o desenvolvimento das empresas, pois uma vez que se mensura e acompanha os resultados, é possível identificar possibilidades de melhorias. O participante ainda destaca que deixar de fazer esse tipo de metrificação de resultados e, conseqüentemente, deixar de evoluir, dá oportunidade para que a concorrência o faça. O que mostra a importância dos indicadores chave de desempenho para a evolução das organizações frente ao mercado em que está inserida.

4.3.2 Argumento para tomada de decisão

Francischini e Francischini (2018) estabelecem que a implementação de sistemas de medição de desempenho funciona como planos de ação para a resolução de problemas. Portanto, ao identificar os erros de processos e operações, os KPIs geram informações importantes para as decisões que serão tomadas.

Nesse sentido, a categoria de respostas identificada foi a de que a utilização de KPIs no Marketing Digital fornece argumentos para tomadas de decisões. Destaca-se a resposta do Entrevistado 4:

No marketing digital KPI é a base. (...) Mapear os KPIs e ter sempre alinhado com gestor e com diretoria é muito importante pra embasar qualquer outra ação. Por exemplo: ‘nessa semana a gente teve esse post, com esse influenciador e a gente aumentou tanto. Funciona?’ E aí isso vai virando argumento mais pra frente. É muito importante ter isso mapeado, ver se trouxe resultado e provar se deu certo. (Entrevistado 4)

Da mesma forma que foi apresentado na revisão bibliográfica pela ideia de Kerzner (2018), o Entrevistado 4 explica como ter KPIs para analisar resultados traz argumentos para as tomadas de decisões. A análise de desempenho que as métricas possibilitam, portanto, faz com que seja mais fácil identificar o que deu certo e o que deu errado. Dessa maneira, cria-se um histórico de informações que auxilia nas tomadas de decisões posteriores, seja na própria situação que o KPI foi utilizado ou em ações futuras que se configurem de maneira semelhante.

4.3.3 Seleção baseada nos objetivos

A segunda questão que a pergunta 3 aborda é quanto a seleção dos KPIs. Para Kerzner (2017), a quantidade de KPIs selecionados para determinada análise é relevante, pois selecionar mais indicadores do que o necessário pode trazer dados desnecessários e prejudicar as avaliações. Nesse contexto, os entrevistados destacaram como funciona a seleção dos KPIs e qual o principal fator que influencia esse processo.

Destaca-se a unanimidade das respostas:

Não tem um número exato, depende do que que sua empresa é e quais são as necessidades dela. Independente de ser uma campanha *online* ou não, você sempre precisa entender antes de definir os KPIs qual que é o seu objetivo, o que você quer com aquela campanha. Tem campanha que serve pra você levar seu conhecimento de marca, então não faz sentido eu ficar olhando quanto aquela campanha gerou em volume de pedidos, ou quanto ela trouxe de engajamento nas redes sociais. Não é esse meu objetivo. Meu objetivo é ver quanto que minha marca se torna conhecida. Então qual que é meu KPI aí? Aí eu posso ter meu KPI principal o Awereness e posso definir alguns KPIs secundários. Qual que é minha base nas redes sociais, qual que foi o total de impressões, quantas pessoas foram impactadas. (...) Varia de acordo com seu objetivo. Não acho que vale a pena você sempre olhar os mesmos KPIs, porque de alguma forma você pode ficar míope ou interpretar as informações de uma maneira que não faça muito sentido no final. (Entrevistado 1)

Eu acho que isso é depende de empresa para empresa né, de meta para meta. A empresa às vezes quer ter mais posicionamento de marca, mais alcance, mais visualização etc. (Entrevistado 2)

Cada momento do funil de vendas possui uma ferramenta, um KPI, um objetivo. Você tem que analisar o funil como um todo pra que você otimize as métricas, você olhe pras métricas e elas façam sentido e para que você realmente otimize o budget da campanha. (Entrevistado 3)

No marketing digital é definir o problema, o objetivo e o KPI. Tá muito atrelado ao sucesso da campanha. Tem que ter muita certeza do que você quer medir. Muitas vezes não é só venda, não é só conversão, muitas vezes tem outros objetivos, e ter eles mapeados, sabe se quer impactar as pessoas, se quer apresentar a marca, se quer converter (...) ter isso mapeado é muito importante. (Entrevistado 4)

É difícil a gente falar certinho qual que é o mais importante ou não. Eu acho que depende do tempo de vida da franquia e do modelo que ela está atuando. (Entrevistado 5)

Essa questão é super importante. Eu acho que a primeira coisa é definir o objetivo que você tem. Qualquer empresa tem várias campanhas rolando ao mesmo tempo. E elas tem objetivos diferentes e se elas têm objetivos diferentes, os indicadores são também totalmente diferentes. Então, se eu tô fazendo uma campanha de *Branding*, o que pode ser importante pra mim é o tráfego. Mas se eu tenho o objetivo de conversão de pedido, o meu objetivo é o fundo do funil, então eu preciso ver o tráfego, de onde veio esse tráfego. Então o principal - e é uma coisa meio óbvia, mas no dia a dia a gente pode acabar esquecendo - é traçar o objetivo. Traçando o objetivo você vai definir exatamente quais KPIs que fazem sentido. Têm alguns que são comuns, que aparecem mais: o tráfego, quantidade de sessão. Mas acaba que os seguintes são de acordo com o objetivo traçado pra cada campanha. (Entrevistado 6)

Nota-se, portanto, que para selecionar os KPIs a serem utilizados nas análises de desempenho, o primeiro passo é definir o objetivo daquela campanha. Desse modo, percebe-se que o pensamento dos entrevistados complementa a ideia de Francischini e Francischini (2018) que, como mencionado anteriormente, descrevem que os indicadores de chave de desempenho funcionam como meio de comparação entre a performance de determinada ação da empresa e os objetivos pré-estabelecidos para ela. Portanto, selecionar os KPIs com base nesses objetivos consolida esses pensamentos.

Outro fator interessante de se notar nas respostas dos entrevistados é quanto a quantidade de KPIs a serem selecionados. Diferentemente dos pensamentos de Francischini e Francischini, (2018) e de Paramenter (2015), que definem uma quantidade de KPIs que devem ser utilizados, os participantes não apresentaram esse tipo de preocupação. Para os entrevistados, a definição dos objetivos vai estabelecer quais os indicadores que serão relevantes. De toda forma, os exemplos

dados por alguns dos entrevistados não apontam para uma utilização excessiva de KPIs, o que corrobora com Francischini e Francischini (2018) quando afirmam que quanto menor a quantidade de indicadores selecionados, mais focadas serão as informações trazidas por eles.

4.4 *Startups* no mercado

Segundo a definição de Blank e Dorf (2014), *startups* são um grupo de pessoas que procuram um formato de negócio que se caracteriza como escalável e repetível. A Associação Brasileira de *Startups* (2015) complementa que essas empresas devem ser de base tecnológica.

Nesse contexto, a pergunta número 4 buscou entender a visão dos participantes sobre como é o mercado e o ambiente das *Startups*.

4.4.1 Desburocratização, velocidade e risco

As *startups* requerem uma administração voltada para seu ambiente externo de extrema incerteza (RIES, 2011). Dessa forma, algumas características de administração de empresas tradicionais não se adequam a esse contexto. A burocratização de processos e tomada de decisões é uma delas. Nesse sentido, a desburocratização, a velocidade e a disposição para correr riscos foram características das *startups* apontadas pelos entrevistados.

Destacam-se dentre as respostas:

Crescimento rápido não só da empresa, mas do profissional também. Principalmente agora com a pandemia, especificamente empresas de tecnologia eu sei que em sua grande maioria se deram muito bem até porque a gente foi meio que forçado a usar tecnologia. (Entrevistado 2)

O mundo de *Startup* é um mundo mais volátil. Por que mais volátil? Eu venho de umas empresas um pouco mais tradicionais, com mais tempo de mercado, e quando eu fui pra Empresa x (atual), eu tomei um baque. É menos burocracia e mais velocidade. Com isso você paga alguns preços: você assume muito risco. (...) E o foco tá na escalabilidade. É crescer a qualquer custo. Quando você fala em crescer a qualquer custo, é você criar um produto ou serviço, que seja escalável em termo de aplicação com o mínimo de recursos possível. (Entrevistado 3)

Estar numa *startup*, ou estar em uma empresa que tem essa mentalidade, é estar num tabuleiro que as regras mudam o tempo todo. E isso, em rede social que também muda o tempo todo, são desafios dobrados. (...) As coisas se renovam e tu precisa se manter atualizado o tempo o todo. O cenário de *Startups* é entender que as coisas vão mudar. Pra quem faz planejamento, não pode ser tão escrito em pedra. *Startup* pede muito mais liberdade pro profissional. Requer essa liberdade de tomar decisão rápido. (...) Menos burocrático do que seria numa empresa mais tradicional. O

papel da administração é preparar os funcionários pra estarem prontos pras mudanças e tomarem atitudes rápidas. (Entrevistado 4)

Na *startup* quem estiver administrando tem que saber que é preciso correr risco e que é preciso ter teste, então não tem como você ser muito tradicional. (Entrevistado 6)

Fica claro, diante dessas respostas, que o ambiente das *startups* é extremamente acelerado e com muitas mudanças acontecendo a todo momento. Por esse motivo, esse tipo de organização precisa de processos menos burocráticos para as tomadas de decisões. Então, como descrito pelos entrevistados, os funcionários têm mais liberdade para terem ideias e as colocarem em prática. As tomadas de decisões precisam de menos autorizações formais do que em empresas mais tradicionais, o que acelera os processos.

Dessa forma, a velocidade, a volatilidade e a necessidade de crescer de maneira rápida transformam o ambiente em um cenário de incerteza, com muitos riscos, fato que ratifica o pensamento de Ries (2011) explicitado anteriormente. Complementando essa ideia, Blank e Dorf (2014) acrescentam que, além de uma administração a nível organizacional específica, os profissionais de *startups* também devem estar preparados para realizarem suas funções em um ambiente com essas características descritas.

4.4.2 Paixão pelo negócio

Dando continuidade à ideia de Dorf e Balnk (2018) apresentada na categoria anterior, a presente seleção de respostas também diz respeito ao perfil dos funcionários de uma *startup*. Nesse contexto, a paixão pelo negócio foi identificada como uma característica que os profissionais de *startups* costumam apresentar.

Destacam-se, portanto, as seguintes respostas:

Quando você tem um universo de 200 milhões de pessoas, com diferentes faixas socioeconômicas, com diferentes aspectos comportamentais, você tá num ambiente perfeito pra desenvolver esse tipo de empresa. (...) Eu acho que a gente tá num momento muito bom e principalmente porque a gente tá rodeado de problema. E quando a gente fala de *startup*, a gente tá falando de gente que é apaixonada por resolver problema. (Entrevistado 1)

Eu vejo muito também o perfil da galera que trabalha em *startup*, eu acho que é todo mundo com fome de fazer o negócio acontecer. Todo mundo quer fazer aquilo dar certo, a marca voar. (Entrevistado 5)

No conceito de *startup* enxuta apresentada por Ries (2011) no referencial teórico, são apresentados cinco princípios que definem um conjunto de práticas para empreendedores alcançarem o sucesso com suas *startups*. Em relação a presente categoria, o conceito de “Empreendedores por toda parte” pode ser facilmente relacionado com os relatos dos entrevistados. Além de Ries (2011), Blank e Dorf (2014) também destacam a característica empreendedora que os profissionais de *startups* devem ter. Dessa maneira, a paixão por resolver problemas citada pelo Entrevistado 1 e a vontade que todos os funcionários têm de fazer o negócio dar certo, destacado pelo Entrevistado 5, exemplificam a ideia de todos possuírem características empreendedoras.

4.5 O setor de *delivery* no Brasil

Antes da pandemia do Covid-19 no início de 2020, o mercado de *delivery* já vinha com um forte crescimento. Segundo a ABRASEL (2019), os aplicativos de *delivery* tinham um crescimento na quantidade de pedidos em torno de 12% ao mês, o que equivalia 1 bilhão de reais. Com a chegada da pandemia e os reflexos das políticas de *lockdown* e da mudança do comportamento das pessoas frente ao momento de extrema incerteza, o mês de março apresentou uma retração do mercado de aproximadamente 17% em comparação com fevereiro (BULL, 2020). Entretanto, a partir de abril o mercado de *delivery* começou a alavancar novamente e, segundo França (2020), esse crescimento do setor no Brasil foi o que mais se destacou na América Latina. Nesse contexto de crescimento e desenvolvimento que vinha antes da pandemia, mas que se acentuou com a chegada dela, o setor de *delivery* ganhou extrema relevância para o mercado e para as pessoas.

Como mencionado anteriormente o comportamento do consumidor possui grande influência nas estratégias de marketing das empresas. Com o início da pandemia, houve uma evidente e justificável mudança de comportamento dos consumidores de *delivery*. Dessa forma, a pergunta número 5 procurou evidenciar a visão dos entrevistados frente ao mercado de *delivery* e o seu cenário atual.

4.5.1 Crescimento acelerado pela pandemia

Segundo o França (2020), em 2020, o Brasil, liderando o mercado na América Latina, foi responsável por 48,77% da fatia de mercado, enquanto México e Argentina ficaram com 27,07% e 11,85% respectivamente. Além disso, França (2020) também informa que o número de *downloads* de aplicativos de entrega cresceu 120% em março quando comparado com o mesmo

mês do ano anterior. Nesse contexto, os entrevistados também relataram sua percepção sobre a aceleração que a pandemia trouxe para o setor.

As seguintes respostas ilustram essa visão:

O Brasil já vinha entendendo que o *delivery* era uma opção, poderia ser uma opção acessível, poderia ser uma opção também de conforto. (...) Exemplo: 'tô aqui na minha casa e eu não preciso me mover pra pedir um uma comida diferente que eu tô a fim de comer, não preciso ir ao supermercado pegar fila, pegar carrinho e ficar escolhendo um produto e pegar a fila de novo'. Toda essa jornada que tem uma série de travas no meio do caminho. Então assim, o Brasil tava caminhando, já tava entendendo que o *delivery* poderia ser uma opção viável para ele cada vez mais diminuir essas travas. Agora, o que que a pandemia fez? Ela simplesmente acelerou completamente. (Entrevistado 1)

Você vê uma crescente por conta da demanda. Há uma mudança do comportamento de consumo. Hoje eu prefiro muito mais pedir um *delivery* de qualquer coisa através de um superapp do que realmente ir pra rua e buscar um produto que eu quero. Então houve uma crescente enorme dentro desse tempo, então a demanda aumentou. (Entrevistado 3)

A pandemia obviamente muito triste, difícil, mas teve um impacto positivo no nosso negócio. As pessoas precisaram do *delivery*. Se em São Paulo, no Rio, em Florianópolis as pessoas tavam acostumadas com *delivery*, numa cidade lá do interior de Rondônia as pessoas nem sabiam o que tavam acontecendo e precisaram igual, porque eles tavam na mesma situação que o resto do país. Então teve um impacto de crescimento muito grande. Muitas cidades novas, muitos novos funcionários vieram fazer parte porque a empresa deslanchou. Foi um crescimento muito acelerado. Esperado pra daqui a um tempo, mas que aconteceu muito rápido em função do *lockdown*, da quarentena, de tudo. (Entrevistado 4)

A resposta do Entrevistado 1 é interessante, pois descreve exatamente os dados apresentados anteriormente sobre o setor de *delivery* no Brasil. Ele diz que o comportamento do consumidor já vinha mudando, que as pessoas já estavam se acostumando a preferir utilizar um aplicativo para fazer algum tipo de compra, a precisar efetivamente se movimentar, sair de casa, ir até algum estabelecimento para realizar aquela mesma compra. Essa mudança de comportamento já refletia no desenvolvimento do mercado. Somado a esse contexto anterior, os participantes relataram como a pandemia acelerou a mudança desse comportamento de consumo e que resultou em um aumento de demanda por esse tipo de serviços. Dessa forma, as respostas dos entrevistados corroboram com os dados da ABRASEL (2019) e do França (2020) sobre o cenário do setor de *delivery* no Brasil.

4.5.2 Novos entrantes

Segundo a ABRASEL (2021, p.1), “o serviço de *delivery* passou de um diferencial para uma necessidade do mercado, em diferentes áreas”. Nesse cenário de crescente demanda e de impossibilidade de determinados estabelecimentos realizarem suas atividades de maneira presencial, novos comércios tiveram que aderir aos serviços de *delivery* e novos aplicativos de *delivery* observaram e surgiram dessa oportunidade. Entretanto, em algumas circunstâncias, a grande presença de alguns players dificulta essa entrada.

As respostas a seguir ilustram a percepção dos entrevistados sobre esse movimento:

A gente tem um desafio de malha. Em grandes centros você vai ter muita concorrência e canibalização por esse motorista. O que você vai ofertar pra que ele prefira rodar pra você e não pela Empresa Y (já consolidada no mercado). Então ainda é um mercado de frete muito canibalizado. A gente briga muito por preço. (Entrevistado 3)

Se em São Paulo, no Rio, em Florianópolis as pessoas tavam acostumadas com *delivery*, numa cidade lá do interior de Rondônia as pessoas nem sabiam o que tavam acontecendo e precisaram igual, porque eles tavam na mesma situação que o resto do país. Então teve um impacto de crescimento muito grande. Muitas cidades novas, muitos novos funcionários vieram fazer parte porque a empresa deslanchou. (Entrevistado 4)

Durante a pandemia eu vi até amigos meus criando aplicativos de *delivery*. Antes da pandemia eu acho que eram marcas grandes dominando e marcas pequenas tentando crescer e não tinha espaço, não tinha coragem de encarar uma concorrência tão grande que tem um investimento muito grande. Mas aí a pandemia veio e as pessoas tiveram que se inovar. (...) E o que o pessoal falou: ‘tem muito espaço pra crescer, tem muito espaço que não tem *delivery* e tem muito aplicativo que é só voltado pra bebida, só voltado pra comida. Então vamos chegar firme com marketing *online* e vamos ver no que vai dar.’ E vendo um cenário que tava daquele jeito, que aquela seria a opção das pessoas de suprir uma necessidade que tava faltando dentro de casa, foi uma saída pra surgirem novos aplicativos. Eu acho que todos os aplicativos querem realmente democratizar o empreendedorismo e fazer crescer a vendinha ali da esquina no *delivery*. Aumentar o número de vendas dele ou do melhor restaurante da cidade. (Entrevistado 5)

Um pouco antes da pandemia era só Empresa X e Empresa Y, agora na pandemia começou a surgir diversas empresas. E aí hoje em dia no mercado, quando você vai pedir, você entra em 2, 3, 4 pra você ver qual tá o melhor preço ou melhor tempo de entrega. (Entrevistado 7)

Com essas respostas, é possível identificar algumas opiniões diferentes, mas que podem ser complementares. Para o Entrevistado 3, apesar do aumento da demanda do *delivery* desde a chegada da pandemia, a entrada de novos players no mercado tem muitas barreiras. Isso, principalmente, por causa das grandes empresas já consolidadas no mercado e que também

aproveitaram das circunstâncias para crescerem ainda mais. Por outro lado, pelos relatos dos Entrevistados 4, 5 e 7, o início da pandemia e o aumento de demanda ajudaram a criar oportunidades no setor e ampliar o mercado para a entrada de novas empresas.

Nesse sentido, os Entrevistados 4 e 5 destacaram a democratização que o *delivery* proporcionou. As circunstâncias fizeram com que pessoas que não tinham acesso a entrega de produtos precisassem dela para se manterem seguras em casa. Além disso, donos de lojas e restaurantes que antes não tinham serviços de entrega para alcançarem seus clientes, passaram a ter essa possibilidade com o surgimento de novos aplicativos com foco nesses empreendimentos. Essa ideia de democratização do *delivery* tanto para os consumidores como para empresas que utilizam o serviço de entrega reafirma o pensamento destacado pela ABRASEL (2021), apontando que o *delivery* se tornou uma necessidade.

4.6 O Marketing Digital e seus KPIs em *Startups* de *delivery*

A última pergunta do roteiro de entrevistas buscou consolidar as respostas das questões anteriores com o objetivo de definir o principal direcionamento que o marketing digital de *startups* de *delivery* deve seguir. Pode-se destacar a priori que a mudança do comportamento do consumidor derivadas, sobretudo, da chegada da pandemia, tem grande relevância para a definição dessas estratégias. Esse salto de importância fica evidente quando se retoma o pensamento de Godin (2018) quanto a definição de marketing, onde ele diz que esse tem o objetivo de ajudar as pessoas a resolverem seus problemas.

Nesse sentido, os participantes destacaram as principais estratégias que o marketing digital de *startups* de *delivery* deve seguir na atual conjuntura de mercado.

4.6.1 *Branding* e educação

Como visto anteriormente nas principais funções do marketing, o *Branding* se destacou também como essencial para estratégias digitais de empresas de *delivery*. Essa função se soma com a educação através do mundo *online* e formam a primeira categoria de respostas para a última pergunta.

Grande parte dos entrevistados citou essas funções como destaque e os trechos abaixo ilustram essa ideia:

Falando do Mercado de *delivery*, você precisa consolidar isso de uma maneira bem fundamentada para que as pessoas sempre considerem (sua empresa). Se você pega os últimos 5 anos é 6 anos é mais ou menos (...), você tinha a Empresa x, que era o principal serviço de geral, de alimentos. Hoje você já tem no mínimo, fortes no mercado, pelo menos umas 6 ou 7 novas empresas grandes. Fora as pequenas que são super fragmentadas também e que entram como competidores nesse meio. Então assim, se você não forma essa base sólida de marca, de conhecimento, de consideração e preferência dentro da cabeça dos consumidores, não só fazendo um produto que é super funcional a preço justo e que entregue a proposta de valor, mas também com um atributo emocional (...). Porque assim, você não compra por exemplo Coca-Cola só porque você gosta. Você compra Coca-Cola também porque tem um símbolo ali, você tá comunicando alguma coisa para as pessoas que tão na sua casa. É a mesma coisa no *delivery*. Você pede um *delivery* na Empresa X e não na Empresa Y porque a Empresa X em algum momento cara me trouxe um sentimento. Me conecto com a marca de alguma forma. (...) Isso fica mais difícil ainda pro *delivery*. Como você constrói uma base de 'sentimentalização' e confiança com seu consumidor a ponto de ele falar assim: 'Por mais que a Empresa Y tá me dando frete grátis, eu vou pedir na Empresa X porque essa marca se conecta mais com meus valores.' (Entrevistado 1)

Quanto mais ela puder mostrar seu nome, mostrar quais são os benefícios dela, quais dores elas resolvem, nutrir essa pessoa, fazer com que aquela persona dela entenda o problema que ela tem busque uma solução para aquilo. Esse é um grande desafio que a gente tem: educar o mercado. (Entrevistado 2)

Tem 2 tipos de comunicação. Tem a comunicação institucional de criação de marca e tem as páginas locais que tem necessidade de conteúdo de momento. Em nível Brasil, que é a minha parte mais específica, o marketing digital é tudo. Deixa de ser um pouco mais instantâneo e passa a ser uma construção maior, que é uma construção de marca, de *Branding*. Então, é imprescindível agora e pra sempre. (...) Criar essa marca, unificar essa marca, colocar ela em algum lugar na cabeça das pessoas. (Entrevistado 4)

O *Branding* foi destacado pelo fato de possibilitar a criação de uma conexão mais próxima com o consumidor. A fala do Entrevistado 1 evidencia importância de que, mais do que criar um produto de qualidade, as empresas de *delivery* devem usar o marketing digital para que seu público-alvo crie identificação com a marca. Dessa forma, a construção de marca no meio digital com apresentação do produto, da solução que a empresa oferece e, sobretudo, da identidade da marca faz-se essencial para o sucesso dessas *startups* e ratifica a definição de *Branding* apresentada por Hiller (2012).

Nesse contexto, principalmente levando em conta a mudança de comportamento do consumidor em relação ao *delivery* no Brasil, surge a necessidade também de, junto com esse trabalho de construção de marca, utilizar o marketing digital para ensinar o cliente. Segundo o relato do Entrevistado 2, as *startups* de *delivery* devem usar o ambiente virtual para nutrir seus consumidores de informações, educá-los para que eles saibam a necessidade que eles têm e como que essas empresas podem oferecer a solução.

4.6.2 Controle

O controle pode ser facilmente associado ao tópico sobre a adaptação do marketing para o ambiente digital e conseqüentemente com os KPIs. Como destacado anteriormente, segundo Torres (2018), a *internet* traz consigo um poder de monitoramento muito grande. Essa afirmação evidencia a facilidade que a *internet* trouxe para as empresas praticarem marketing no seu ambiente. Aliado a isso, a utilização de KPIs - que existem exatamente para exibirem e compararem os resultados de qualquer operação com seus objetivos estabelecidos (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018) – se adequa perfeitamente as essas condições. Dessa forma, o controle foi um dos destaques dos entrevistados quando se fala das estratégias de marketing digital para o sucesso de *startups* de *delivery*.

Nesse sentido, ressaltam-se as seguintes respostas:

Como você tem uma plataforma digital onde você consegue trackear cada passo, cada clique do seu consumidor, o marketing entra com uma visão muito parecida. Você tem que ter o controle de tudo que tá rolando. E quando a gente fala de *delivery*, isso é muito esperado no ponto de vista de performance, das operações, número de entregas no tempo, volume, região e aí o marketing precisa acompanhar isso. (Entrevistado 1)

O marketing digital é super importante pra *startups*, justamente pela possibilidade de controlar o budget ‘na unha’, já que pode ser que a empresa não tenha tanto dinheiro assim. Controlar pra onde você quer, qual frente. Então, se sua retenção tá boa, tua frente é aquisição. Então, você consegue fazer esse controle de uma forma muito fácil. (Entrevistado 6)

Nessa categoria, as duas respostas dos entrevistados evidenciam diferentes aspectos de controle que o marketing digital possibilita para essas empresas. Na primeira, o participante destaca a facilidade que o marketing no meio virtual disponibiliza para o acompanhamento de performance das *startups*, corroborando com as ideias de Torres (2018). Desse modo, fica clara a importância que os KPIs exercem nesse contexto. Seguindo as respostas anteriores dos participantes e relacionando com a definição de KPIs de Eckerson (2005) apresentada anteriormente, os indicadores de desempenho tem a função de medir quão bem a *startup* executa aquelas operações que são críticas para o sucesso da empresa. O mundo *online*, portanto, é o ambiente ideal para o monitoramento de informações.

Já o segundo aspecto de controle apresentado na resposta do Entrevistado 6 diz respeito a controle de orçamento. Segundo o participante, uma vez que as *startups* são empresas em crescimento e que muitas vezes tem investimento limitado, essas devem controlar seu orçamento

de campanhas muito de perto. Dessa forma, o canal digital, que é mais acessível e mais adaptável do que as mídias tradicionais, aparece como uma solução.

4.6.3 Jornada do usuário

Para Torres (2018), o crescimento da *internet* criou um meio de comunicação entre os consumidores e as empresas. Além disso, ele também acrescenta que o nível de penetração da *internet* na vida das pessoas é tão grande que é possível atingir todos os grupos sociais e econômicos por meio dela. Dessa maneira, o caminho que os consumidores utilizam para ter contato com os produtos e até mesmo para comprá-los, também passou a ser desenvolvido no mundo *online*. Nesse contexto, foi desenvolvida a ferramenta Jornada do Usuário, que é uma representação das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço. Ela tem como objetivo descrever os principais passos percorridos antes, durante e depois da compra (VIANNA *et al.*, 2012).

Desse modo, a terceira categoria de respostas faz referência exatamente a jornada do usuário. Apenas um dos entrevistados mencionou essa característica como sendo importante para as estratégias de marketing digital de *startups* de *delivery*:

Quando a gente tá falando de *delivery*, e em aplicativos, é meio que a forma como o cliente vai de fato realizar a compra. É na palma da mão dele. Então, (o marketing digital) é extremamente importante pra gente se tornar conhecido e gerar a conversão em algum momento. Acaba sendo uma das principais alavancas mesmo de crescimento por poder controlar muito “na unha” e porque faz parte da tua jornada. O marketing digital nessas empresas faz parte da jornada. A pessoa tá na *internet*, ela é impactada e aí ela vai entrar no fluxo de compra ou de conhecimento. (Entrevistado 6)

Apesar de ter sido destacada apenas pelo Entrevistado 6, essa categoria mostra-se muito relevante e complementa as categorias anteriores na justificativa da importância e na descrição das melhores estratégias de marketing digital para *startups* de *delivery*. Nesse sentido, a explicação do participante 6 deixa muito clara a relação do marketing digital com o fato de os consumidores de *delivery* realizarem suas compras por meio dos seus dispositivos digitais. Todas as etapas da jornada do usuário, sobretudo a conversão, onde é feita efetivamente a compra, são contempladas de maneira virtual. Ou seja, uma vez que a conversão de um cliente de *delivery* em compra depende de uma interação pelo ambiente *online* através de um *smartphone*, por exemplo, o marketing digital tem uma importância muito grande para levar o consumidor em alguns cliques até o ato da compra.

Portanto, para aplicativos de *delivery*, a natureza digital da jornada de compra do cliente eleva ainda mais a relevância do marketing digital como estratégia em busca do sucesso dessas empresas.

5. Considerações Finais

A administração de empresas está sempre se adaptando às novas realidades que surgem. Desde a administração científica proposta por Taylor no século XIX, passando pelas diferentes escolas da administração, pela teoria clássica de Fayol, Teoria das relações humanas, Escola burocrática, as formas de se administrar foram sempre evoluindo de acordo com as variáveis que o ambiente e a realidade do momento apresentavam.

Com a chegada da *internet* e o desenvolvimento tecnológico, a realidade da sociedade humana mudou. Atualmente, *smartphones* se tornaram itens essenciais – e, em alguns casos, até de sobrevivência – para o dia a dia das pessoas. Nesse contexto, as organizações também começaram a entrar no mundo *online* e, dessa forma, passaram a adaptar seus processos de gestão às novas variáveis tecnológicas.

A transformação digital possibilitou que diversas empresas se destacassem quando perceberam que seria um passo importante para o desenvolvimento. Por outro lado, muitas empresas que escolheram ignorar esse cenário acabaram não tendo tanto sucesso. Na conjuntura atual, as organizações estão cada vez mais sendo obrigadas a entrar no ambiente virtual. Levando em conta a presença tecnológica massiva nas formas de interação que a sociedade tem hoje em dia, é muito difícil que organizações tenham sucesso sem estarem presentes no meio digital.

Nesse sentido, o marketing foi uma das áreas da administração que mais se adaptou ao mundo da *internet* e das novas tecnologias eletrônicas, formando, assim, o marketing digital. Com isso, o setor de marketing das empresas passou a ter um novo viés de atuação. O marketing, que tem como objetivo criar soluções para atenderem as necessidades das pessoas – resolver seus problemas ou satisfazer seus desejos – construindo uma marca que tenha um valor intangível agregado para o consumidor, passou a exercer esse tipo de trabalho também no ambiente digital. Dessa forma, a *internet*, que a princípio havia alterado as formas de interação interpessoais, passou a transformar também a relação entre pessoas e empresas.

Sites, *blogs*, redes sociais e anúncios foram algumas das formas que as organizações encontraram para se aproximar do seu público via *internet*. Com essa proximidade, o contato do usuário com os produtos passou a acontecer nesse novo ambiente e se caracterizou como uma nova forma de promoção dessas soluções. Nesse sentido, o novo formato de interação entre consumidor e empresa trouxe consigo alguns desafios e muitas oportunidades.

Apesar de não ter o alcance massivo que as mídias tradicionais têm, a *internet* possibilitou que as organizações utilizassem outras estratégias. O fato de a *internet* possuir as muitas informações de seus usuários e conseguir monitorar os caminhos pelos quais uma pessoa navega pelo mundo virtual revolucionou a maneira de se fazer marketing. Desse modo, com o fácil acesso aos dados que a *internet* possibilita, as empresas começaram a mudar suas estratégias de marketing para focarem especificamente nos seus públicos. A segmentação por classes, gêneros, regiões geográficas – dentre outras – se tornou a prática número um na comunicação através da *internet*.

O acesso às informações de navegação dos usuários, por sua vez, elevou o processo de análise de desempenho de campanhas para um novo nível. Os indicadores chave de desempenho, KPIs, se adequaram perfeitamente as condições do ambiente digital e se tornaram ainda mais essenciais para o sucesso das atividades de marketing digital. Unindo a disponibilização de informações que a *internet* proporciona com a avaliação de desempenho que a utilização dos KPIs traz, criou-se um mecanismo robusto de ação, avaliação e adaptação.

Os KPIs, que já eram utilizados nas empresas antes de chegarem no mundo *online*, funcionam como medidas para avaliar se uma ação – um processo ou uma operação – da empresa, atingiu seus objetivos pré-estabelecidos. Dessa forma, no marketing digital, os KPIs passaram a atuar para mensurar e avaliar as interações entre empresa e consumidor. Nesse contexto, todas as etapas da jornada do consumidor na *internet* passaram a ser acompanhados pelos indicadores que se enquadravam com aquele ponto de interação “cliente-marca” e com os objetivos que a empresa tinha para aquele momento. Com essa prática, o marketing digital das empresas passou a analisar com grande nível de detalhe cada etapa de suas estratégias, de forma que, ao longo do processo consegue corrigir falhas e observar oportunidades que podem surgir.

Essa facilidade de adaptação que a combinação do marketing digital com os KPIs trouxe, inseriu-se perfeitamente no ambiente das *Startups*. Esse tipo de empresas é caracterizado pela escalabilidade muito grande do negócio e pelos altos investimento. Ou seja, as *startups* se desenvolvem e crescem muito rapidamente para atender às expectativas dos investidores. Com essa necessidade de crescer de maneira mais rápida, as *startups* tiveram que adaptar seu modelo de gestão. Uma dessas formas de adaptação foi adotando um modelo de desburocratização da tomada de decisão. Nessas organizações, as decisões são tomadas de maneira mais rápida sem precisar de tantas aprovações como empresas tradicionais costumam fazer. Dessa característica surgem outras duas: a velocidade e o risco.

Com os processos mais fluidos e com menos travas, a velocidade com que as decisões são tomadas, projetos são desenvolvidos e ideias são postas em prática aumenta. Dessa maneira, a *startup* consegue se desenvolver rapidamente. Por outro lado, essa velocidade traz consigo os riscos. Isso porque, quanto menos aprovação e mais ação, mais erros estão sujeitos a serem cometidos. No entanto, esse é um risco que as *startups* estão dispostas a correr. Nesse contexto, as *startups* necessitam de profissionais que se adequem as peculiaridades do seu ambiente. Profissionais esses que se sintam donos do negócio, que não tenham aversão ao risco e que saibam lidar com falhas. Portanto, as *startups* requerem profissionais empreendedores desde níveis estratégicos até operacionais.

Nesse sentido, muitas *startups* passaram a surgir ao longo dos anos acompanhando a revolução digital e criando soluções tecnológicas. O mercado de *delivery*, por exemplo, é um setor repleto de *startups* no Brasil e que passa por um momento muito interessante de crescimento. Antes da pandemia, o setor já estava em pleno crescimento com número de pedidos aumentando e, por exemplo, com mais de 100 milhões de dólares de investimentos feitos no ano de 2018.

Com o início da pandemia em março de 2020 e a necessidade de as pessoas ficarem em casa, a demanda por *delivery* se acentuou rigorosamente. Além disso, muitos estabelecimentos precisaram adotar a função de *delivery* para conseguirem resistir ao momento em que não poderiam receber os clientes em suas lojas e salões. Dessa maneira, apesar de ser um setor que já tinha grandes players consolidados no mercado, novas empresas foram criadas observando a oportunidade que o aumento da demanda do serviço de *delivery* trazia. Nesse cenário, algumas pessoas observaram que fatias do mercado poderiam ser conquistadas, fossem em regiões onde os concorrentes consolidados ainda não atendiam ou enfrentando as condições acirradas de concorrência utilizando de suas próprias estratégias e propostas.

Com todos os temas explicitados, o presente trabalho buscou, portanto, entender a percepção dos funcionários de *startups* de *delivery* e descrever a melhor estratégia de marketing digital para o sucesso dessas empresas. Nesse contexto, o que foi observado através das entrevistas é que o marketing digital deve seguir um determinado caminho para alavancar o sucesso de *startups* de *delivery*. Esse caminho, por sua vez, é baseado no *Branding* e educação. Ou seja, as empresas de *delivery* devem focar seus esforços em construir marcas fortes, com valor agregado, e educar as pessoas a consumirem o serviço de *delivery*.

Dessa forma, são dois principais direcionamentos que buscam nutrir o público-alvo de informações. Primeiro sobre a empresa e sua identidade, a fim de fazer o consumidor se identificar com aqueles valores, e segundo, sobre a solução que a *startup* propõe, com o objetivo de fazer o usuário perceber a necessidade que ele tem de utilizar o *delivery* e, conseqüentemente, adotar esse costume. Conforme foi constatado nos resultados da presente pesquisa, essa estratégia é perfeitamente adequável ao marketing digital de *startups* de *delivery*. Isso, especialmente, por conta da facilidade de controle que a rastreabilidade e o monitoramento presentes na *internet* possibilitam e pelo fato de a jornada do usuário poder ser realizada de maneira 100% virtual, do primeiro contato com a marca até a compra através de um aplicativo.

A administração e suas formas de se fazer gestão, portanto, vão continuar sempre em desenvolvimento. Da mesma forma que a revolução digital influenciou a administração do mundo moderno, novas revoluções vão surgir e a maneira de se administrar terá que se adaptar a novas realidades. Para Harari (2018), a revolução tecnológica ganhará muita força nas próximas décadas trazendo consigo desafios jamais enfrentados. Nesse contexto, cabe aos administradores um olhar atento às novas oportunidades que o ambiente apresentar e, assim, se adaptarem aos “novos normais” que podem surgir.

Como sugestão para trabalhos futuros, destaca-se a continuidade do acompanhamento das impressões dos profissionais de *startups* a respeito do desenvolvimento do marketing digital nas empresas de *delivery*. Desse modo, sugere-se que sejam feitas pesquisas para entender se novos resultados podem ser adicionados aos direcionamentos que o presente trabalho traz, visto que, diante de circunstâncias diferentes, como por exemplo o fim da pandemia do covid-19, novas tendências de mercado podem surgir, exigindo novas estratégias das empresas. Além disso, indica-se um estudo da atuação do marketing digital específico para diferentes tipos de *delivery*. Selecionar um segmento de *delivery*, seja de comidas, de bebidas ou de bens em geral, e analisá-lo especificamente pode ser um caminho para chegar a resultados mais direcionados para cada um deles.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. *Delivery* movimentada R\$11 bilhões por ano. **ABRASEL**, [S. l.], ano 2019, p. 1-1, 12 mar. 2019. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimentada-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>. Acesso em: 21 nov. 2019

ABRASEL. Mercado de *delivery* transformou a tendência em necessidade e segue em crescimento no Brasil em 2021. **ABRASEL**, [S. l.], ano 2021, p. 1-1, 17 jan. 2021. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/mercado-de-delivery-transformou-a-tendencia-em-necessidade-e-segue-em-crescimento-no-brasil-em-2021/>. Acesso em: 22 set. 2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. Mas afinal, o que são *startups*?. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. *Startups*: Definição. [S. l.], 30 set. 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acesso em: 24 maio 2021

BARDIN, L.; **Análise de Conteúdo**. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2016

BLANK, S.; DORF, B.; **Startup Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir Uma Grande Empresa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014

BOSMA, N.; KELLEY, D. 2018/2019 Global Report. **Global Entrepreneurship Monitor**, [S. l.], ano 2019, p. 30-31, 21 jan. 2019. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50213>. Acesso em: 22 nov. 2019

BULL, P. Gastos com *delivery* crescem mais de 94% na pandemia. **Novarejo**, [S. l.], ano 2020, p. 1-1, 8 jul. 2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/07/08/gastos-com-delivery-crescem-mais-de-94-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 20 set. 2021.

CARVALHO, I. *Rappi* e *iFood* lideram *ranking* de *startups* com maiores investimentos da AL. **Startse**, [S. l.], ano 2019, p. 1-1, 31 maio 2019. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/rappi-ifood-investimentos>. Acesso em: 21 nov. 2019

CHIVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CUPONATION. *Internet 2021*: Veja quantos usuários usam a *Internet* ao redor do Mundo. In: **Cuponation**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.cuponation.com.br/insights/internet-2021>. Acesso em: 21 set. 2021

DIGITAL MARKETING INSTITUTE. **20/20 Vision**: A Marketing Leader's view of digital's future. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://digitalmarketinginstitute.com/campaign/business/20-20-vision-a-marketing-leaders-view-of-digitals-future>. Acesso em: 28 ago. 2021

ECKERSON, W. **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business**. 1. ed. Nova Jersey: Wiley, 2005

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1950

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 1, n. 1, p. 9-25, jun. 2000

FLICK, U. Por que pesquisa social?. *In: FLICK, U. Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes*. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. cap. 1, p. 15-28

FONSECA, M. Guerras nas entregas: *Startups* captam megarodadas para dominar o Brasil. **Exame**, [S. l.], ano 2018, p. 1-1, 18 out. 2018. Disponível em: <https://exame.com/pme/guerra-entregas-startups-brasil/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação - métodos para elabora KPIs e obter resultados**. 1.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

FRANÇA, I. Investimentos: tendências para o mercado de *delivery* no Brasil e no Mundo em 2021. **Delivery much**, [S. l.], ano 2020, p.1-1, 29 out. 2020. Disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/mercado-de-delivery-no-brasil/>. Acesso em: 27 jun. 2021

FRANCO, B; PUGLISI, M. L. **Análise de Conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005

GABRIEL, M. Marketing Digital. *In: GABRIEL, M. Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2010. cap. 4, p. 103-104

GIL, A. C. Como Delinear um Levantamento?. *In: GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 10, p. 111-128

GODIN, S. **This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See**. 1.ed. Nova York: Penguin, 2018

HARARI, Y. Desilusão: O fim da história foi adiado. *In: HARARI, Y. 21 Lições para o século 21*. 1.ed. São Paulo: Editora Schwartz, 2018. cap. 1, p. 21-39

HILLER, M. **Branding: a arte de construir marcas**. 1.ed. São Paulo: Trevisan, 2012

KERZNER, H. **Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence**. 4.ed. Nova York: Wiley, 2018

KERZNER, H. **Project Management Metrics, KPI's and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance**. 3.ed. Nova Jersey: Wiley, 2017

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Person, 2003

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. Marketing 4.0 na economia digital. *In:* KOTLER, P.; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. cap. 4

MAURYA, A. **Comece sua Startup enxuta**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018

PARAMENTER, D. The Great KPI Misunderstanding. *In:* PARAMENTER, D. **Key Performance Indicators**. 3.ed. Nova Jersey: Wiley, 2015. cap. 1, p. 3-24

PERREAULT, W. D.; MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A Managerial Approach**. 14.ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2002

PRADO, Matheus. Startups brasileiras receberam US\$ 1,9 bilhão em aportes no primeiro tri de 2021. **CNN Brasil**, [S. l.], ano 2021, p. 01-01, 1 abr. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/startups-brasileiras-receberam-us-1-9-bilhao-em-aportes-no-primeiro-tri-de-2021/>. Acesso em: 22 set. 2021.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. 1.ed. Nova York: Crown, 2011

SARMENTO, M. R. C; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**. v. 1, n. 1, p. 65-86, abr. 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing*, vol. 3, p. 23-26, set. 2009

TORRES, C. A. (R)evolução Digital. *In:* TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. 2.ed. São Paulo: Novatec, 2018. cap. 1, p. 22-64

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *In:* VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. cap. 4, p. 44-51

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I; LUCENA, B.; RUSSO, B. Análise e síntese. *In:* VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. 1.ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. cap. 3, p. 65-92

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tópicos guia:

- 1- Marketing Digital e KPIs
- 2- *Startups*
- 3- Setor de *delivery* no Brasil

Método de Entrevista: Individual

Estratégia de seleção: Profissionais de Marketing digital do setor de *delivery*

Perguntas:

- 1- Como você definiria o marketing e a função do profissional dessa área? (GODIN, 2018)
- 2- Entrando no universo digital, como você vê a adaptação do marketing para o meio virtual? Quais são as principais diferenças, maiores desafios e facilidades em relação ao marketing tradicional? (KOTLER e ARMSTRONG, 2003; GODIN, 2018)
- 3- Em relação a KPIs, indicadores chaves de desempenho, qual a importância da utilização deles para uma boa estratégia de marketing digital? Como selecionar, como medir? Como analisar e tomar decisões baseadas nos seus resultados? (FRANCISCHINI, A e FRANCISCHINI, P, 2018)
- 4- Sobre *startups*, como você definiria o ambiente de mercado em que as *startups* estão inseridas? Por essas especificidades, você acha que para trabalhar nesse tipo de organização o perfil do profissional deve ser diferente de empresas tradicionais? (RIES, 2011; BLANK e DORF, 2014)
- 5- Sobre o setor de *delivery*, como tem sido o reflexo da pandemia na demanda pelos serviços de entrega? É possível perceber o crescimento e desenvolvimento tanto da empresa em que você trabalha como também do mercado? (ABRASEL, 2019; BULL, 2020; FRANÇA, 2020)
- 6- Consolidando esses tópicos, como você vê a importância do marketing digital para o desenvolvimento de estratégias de marketing de empresas de *delivery*? Quais as peculiaridades de *startups* do setor de *delivery* na prática do marketing no ambiente digital?