

MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA

BRUNA HABIB CAVAZZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

brunacavazza@gmail.com

PEDRO GUIMARÃES REIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

pgreis_88@yahoo.com.br

MARCO TÚLIO DINALI VIGLIONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

marco-tulio@live.com

ANDRE LUIZ ZAMBALDE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

zambaufla@gmail.com

Introdução

Ações comerciais são cruciais para o sucesso de empresas que atuam com produtos orientados a tecnologia (MOHR; SLATER; SENGUPTA, 2010). De acordo com Mohr (2011), o problema é que uma grande parcela das startups negligenciam o fato de necessitarem de boas estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas. Assim, é extremamente difícil, embora altamente necessário, investigar, identificar e difundir abordagens e estudos associados a estas áreas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: “Como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups?”. O objetivo geral do trabalho foi realizar uma revisão bibliométrica e sistemática integrativa de literatura visando investigar e compreender as principais contribuições teóricas relacionadas a marketing e vendas aplicadas a startups.

Fundamentação Teórica

O conceito de startup está ligado ao ato de começar algo novo, sendo um modelo de empresa jovem que está na fase de implementação e organização da sua atividade no mercado (RIES, 2013). Mohr et al (2011) defendem que, mais do que um ajuste para inovação, o marketing e vendas para mercados deste tipo também precisa ser ajustado para o tipo de inovação. De acordo com Magaldi (2006), a evolução do ambiente organizacional traz consigo a iminente necessidade de integração entre marketing e vendas.

Metodologia

Foi realizada uma revisão bibliométrica seguida de uma revisão sistemática bibliográfica integrativa. A base de dados utilizada foi a ISI Web of Science. As palavras de busca foram ‘startup’ e ‘sales’ ou ‘startup’ e ‘marketing’ na busca por tópico (títulos, resumos e palavras-chave). O número total de artigos encontrados, incluindo as duplicações, foi de 407. Após filtragem, chegou-se a 31 artigos para análise.

Análise dos Resultados

Identificou-se uma tendência de crescimento nos estudos da área a partir de 2008. Todas as publicações foram em inglês. Utilizando-se o software CiteSpace foi possível identificar grandes áreas de conhecimento onde ocorrem publicações, além dos autores e periódicos mais citados pelos artigos analisados. Foi realizada também uma categorização em temas dos artigos: estratégias de marketing e vendas; práticas pré-startup; estratégia; internacionalização; desempenho; e inovação.

Conclusão

Como principais estratégias de marketing e vendas em startups foram encontrados: a segmentação e o conhecimento do mercado a ser explorado, a consolidação de parcerias com clientes chave, o desenvolvimento do produto junto com um primeiro grande cliente e o relacionamento business-to-business com o mesmo, o posicionamento e o crescimento da marca. O volume de artigos relacionados à área vendas é bem menor se comparado ao número de artigos de marketing, evidenciando uma deficiência na área.

Referências Bibliográficas

BLANK, S.G. The four steps to the epiphany. California: K&S Ranch Publishing Division, 2013. 281 p.
MOHR, J.; SLATER, S.; SENGUPTA, S. Marketing of high-technology products and innovations. 3th ed.. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
RIES, E. The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, New York: Crown Business, 2013.

MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: Uma Revisão Bibliométrica e Sistemática

1. INTRODUÇÃO

O conceito de startup começou a ser utilizado no início da década de 90 e, geralmente corresponde a empresas de base tecnológica, que trabalham com um modelo de negócios repetível e com potencial escapável, em um ambiente de extrema incerteza. Como são empresas novas, geralmente não têm rotinas definidas e não são capazes de sobreviver a um longo período de tempo sem um desempenho satisfatório ou investimento externo (RIES, 2011; BLANK, 2013). Geralmente, essas empresas enfrentam dificuldades relacionadas a falta de conhecimento de mercado e relacionamento com clientes e fornecedores. Há, portanto, a necessidade de uma maior presença de marketing e vendas em seus processos.

Conforme Dias (2004); Kotler (2006); Sette et al. (2013) marketing diz respeito a criação contínua de valor para o cliente e geração de vantagem competitiva para as empresas. Não se trata apenas de se ter ideias ou comercializar bens e serviços, mas de gerar valor e benefícios, com foco nas necessidades, desejos e interesses dos consumidores. Por outro lado, segundo Teixeira et al. (2004) a atividade de vendas tem como foco efetivar a transação comercial, ou seja, realizar o negócio cuja propensão espera-se tenha sido fundamentada pelo marketing. Trata-se do contato efetivo com potenciais compradores visando gerar receita. Por fim, marketing e vendas são necessários para o sucesso comercial das organizações. Combinar estrategicamente os esforços de ambas as áreas é essencial para a permanência e o crescimento dos negócios.

Levando os conceitos básicos de marketing e vendas à realidade das startups, Steve Blank (2013) afirma que, em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia devem ser definidos o mercado alvo, qual problema do cliente a tecnologia irá resolver, que tipo de benefícios serão gerados a partir da resolução deste problema e como gerar clientes e retorno para o negócio. No entanto, a realidade parece ser outra. De acordo com Mohr et al. (2011) é muito comum que pequenos negócios de alta tecnologia em fase inicial careçam de expertise em marketing e vendas ou releguem a um segundo plano seu papel dentro da organização. Profissionais da área tecnológica, geralmente presentes nas startups, têm dificuldade em voltar sua atenção e foco à questões relacionadas ao mercado (GERHARDT, 2013).

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

Diante do exposto, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: “Como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups?”

Para isto, tem-se como objetivo geral do trabalho realizar uma revisão bibliométrica e sistemática de literatura visando investigar e compreender as principais contribuições teóricas relacionadas a marketing e vendas aplicadas a startups. Neste sentido, como objetivos específicos têm-se:

- Caracterizar o campo de pesquisa de marketing e vendas em startups em seu contexto bibliométrico;
- Identificar estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups especificadas no escopo das publicações investigadas;
- Sumarizar as evidências existentes apontando temáticas pouco ou não exploradas (*gaps*) dentro desta área de estudos (marketing e vendas em startups).

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

De acordo com Mohr (2011), o problema é que uma grande parcela das startups negligenciam o fato de necessitarem de boas estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas. Assim, é extremamente difícil, embora altamente necessário, investigar, identificar e difundir abordagens e estudos associados a estas áreas. De maneira geral, são poucas as informações relacionadas a marketing e vendas realmente desenvolvidas para a realidade de empresas de pequeno porte envolvidas com novas tecnologias e novos produtos. Diante disso, tem-se discutido bastante sobre o perfil do empreendedor, criação de micro e pequenas empresas e desenvolvimento tecnológico, mas pouco se fala sobre marketing e vendas.

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

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

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Startups

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

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

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

Ademais, para Blank e Dorf (2012) o aspecto fundamental de uma startup está no modo como se executa e reformula a ideia de negócio e não propriamente a ideia em si. Assim, Ries (2011, 2012) entende que as startups são instituições humanas designadas a criar novos produtos em um ambiente de incerteza, superando isso pelo seu dinamismo e pelas fortes ligações que estas podem estabelecer junto a ambientes acadêmicos, instituições e pessoal docente, como as incubadoras de empresas e laboratórios de pesquisa.

Segundo Soderholm (2013), uma startup deve ser uma empresa recém fundada e não atua apenas em mercados específicos. Para os envolvidos, além do tempo, conhecimento, habilidades e empenho, entre outros fatores demandados pelo mercado de trabalho, é exigido também que estes sejam empreendedores. O empreendedor e seus sócios originais fazem investimento em um projeto que pode ser abandonado ainda no início caso não seja interessante, ou receba novos investimentos caso tenha sucesso (MCGRATH, 2006; ROCHA, 2008).

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

2.2. Marketing

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. A *American Marketing Association* (AMA) propõe uma definição que engloba atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013). Complementando essas ideias, Kotler e Armstrong (1998, p. 10), pontuam que “marketing é determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes de forma a possibilitar a consecução dos objetivos organizacionais”. De fato, o marketing pode “ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa” (DIAS, 2004, p. 2).

Nesse sentido, Las Casas (2006) conceitua marketing como sendo a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo. Nesse quesito os processos de troca se tornam importantes (LOURENÇO, 2010).

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

Por outro lado, o marketing se insere também em uma seara de estratégias com foco na busca de vantagem competitiva. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 369): “... uma estratégia de marketing é a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing”. Ela envolve mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos. Conforme Sette (2013), a estratégia de marketing deve detalhar os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar e, além disto, deve fundamentar posicionamento (marca, benefícios, conceitos do produto, preço); comunicação (marca, propaganda, publicidade, mídias, etc.); alinhar-se a área de vendas (ponto de venda, negociação, promoção), entrega (distribuição, logística, transporte e armazenamentos) e pós-venda (relacionamento, fidelização, garantia de satisfação, etc.).

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

Por outro lado, Mohr et al. (2011, p. 25) defendem que, mais do que um ajuste para inovação, o marketing para mercados deste tipo também precisa ser ajustado para o tipo de inovação. Segundo os autores: “dado o alto grau de incerteza, as margens de erro para profissionais de marketing que atuam em mercado de alta tecnologia são bem menores do que as dos mercados convencionais. Nesse sentido, as empresas de alta tecnologia precisam executar os princípios básicos de marketing de maneira impecável”.

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

2.3. Vendas

Teixeira et al. (2004) pontua que a atividade de vendas tem como foco efetivar a transação comercial, ou seja, realizar o negócio cuja propensão espera-se tenha sido fundamentada pelo marketing. Trata-se do contato efetivo com potenciais compradores visando gerar receita. De acordo com Magaldi (2006, p. 21), a evolução do ambiente organizacional traz consigo a iminente necessidade de integração entre marketing e vendas.

O conceito de vendas não é novo. Segundo Cobra (1994) já na Grécia antiga documentos revelam a venda ali presente como atividade de troca. O termo vendedor já era, inclusive, utilizado. O Glossário de Mercadologia (1962) nos apresenta uma visão mais tradicional sobre vendas. Neste sentido este conceito refere-se ao “processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um comprador potencial a adquirir um bem ou serviço, ou reagir favoravelmente a uma ideia que tenha significação comercial para o vendedor”. Para Cobra (1994) a venda compreende ainda a comunicação de benefícios, através da informação, da recordação e/ou da persuasão.

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

Reconhecendo as limitações da área de vendas e considerando as diversas transformações pelas quais vem passando o ambiente organizacional, alguns autores vêm buscando desenvolver novos modelos e práticas (Teixeira et al, 2004; Magaldi, 2006; Rackham 2010).

Surgem então conceitos específicos para determinados tipos de vendas como o de venda simples, venda ampliada ou venda integrada. Venda simples é aquela em que o cliente tem conhecimento das principais características do bem que deseja adquirir, tendo um preço acessível em um produto genérico e esperado. A venda ampliada se estabelece quando o cliente não tem entendimento pleno sobre os benefícios potenciais da oferta ou não tem conhecimento profundo a respeito de suas próprias necessidades, em uma solução mais sofisticada. E a venda integrada é realizada em forma de parceria, sendo estratégica e provedora de vantagem competitiva, associada a soluções customizadas.

Por fim, para startups de alta tecnologia que atuam com vendas complexas, geralmente envolvendo operações B2B (entre empresas), Viardot (2004) chama a atenção para três atividades principais: prospecção, negociação e pós-venda. Prospecção diz respeito à adequada e rigorosa segmentação de mercado associada a busca por novos clientes. Negociação relaciona-se a efetiva assinatura do contrato de venda. Pós-venda refere-se a assegurar que o consumidor esteja satisfeito e que um relacionamento de longo prazo pode ser mantido. Conforme o autor, a comercialização de produtos tecnológicos não termina com a venda ou assinatura de contrato. Instalação, pós-venda e operações de manutenção e evolução são cruciais em muitas organizações.

2.4. Revisão bibliométrica e sistemática

Artigos de revisão de literatura são “uma forma de pesquisa que utiliza fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisa de outros autores, como objetivo de fundamentar teoricamente um determinado tema” (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, p.124, 2011).

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

Na revisão bibliométrica tem-se a quantificação das publicações relacionadas ao tema em estudo, ou seja, frequência de publicações ao longo dos anos, principais autores, periódicos, países, entre outros dados importantes e pertinentes à pesquisa. A revisão narrativa busca descrever o estado da arte de um assunto, sob o ponto de vista contextual. Não há exigência de uma metodologia específica para a sua realização. Trata-se basicamente de levantamento de literatura associado a interpretação e análise crítica do pesquisador.

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

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

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

3. METODOLOGIA

3.1. Tema, objetivo e coleta de dados

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

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

As palavras de busca foram ‘*startup*’ e ‘*sales*’ ou ‘*startup*’ e ‘*marketing*’ na busca por tópico. A pesquisa por tópico na base *ISI Web of Science* incluiu os seguintes itens: a) título; b) resumo e c) palavras-chave.

As exclusões ocorrerão por: a) duplicações: referências que foram identificadas mais de uma vez a partir de diferentes fontes; b) referências inatingíveis: referências que não puderam

ser obtidas por empréstimo entre bibliotecas, pesquisa on-line ou contato com os autores; e c) escritos de antes de 1990: pois segundo Badoc (2001) o conceito de startup começou a ser utilizado apenas no início da década de 90.

3.2. Busca dos artigos

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

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

3.3. Abordagens Bibliométrica e Integrativa

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

Em complementação à investigação bibliométrica e utilizando-se o *software CiteSpace*¹ (GALVAN, 2009; HUGHES et Al., 2005) foi possível identificar grandes áreas de conhecimento onde ocorrem publicações associadas a marketing e vendas em startups. Algumas dessas grandes áreas são: Ciência da Computação, Sistemas, Engenharia e Comunicação.

Passando-se à abordagem sistemática integrativa, inicialmente realizou-se um estudo detalhado dos principais assuntos tratados de cada documento (artigo investigado), quais sejam:

- Problema de pesquisa;
- Objetivos;
- Escopo;
- Tipo de estudo – abordagem metodológica;
- Principais contribuições;
- Propostas de investigações futuras.

Esta abordagem somada a identificação das palavras mais citadas nos títulos e resumos dos artigos possibilitou, além de melhor estudo e aprofundamento do entendimento dos artigos (31), também, a adequada categorização dos mesmos em temas, facilitando a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Para a identificação das palavras mais citadas utilizou-se o aplicativo “*Word Frequency Counter*”².

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

¹ <http://cluster.cis.drexel.edu/~cchen/citespace/>

² http://www.writewords.org.uk/word_count.asp

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Abordagem bibliométrica – a produção científica

A primeira análise realizada refere-se ao número de publicações por ano. Tem-se, na Figura 1, a distribuição dos 31 artigos encontrados de acordo com o ano de publicação. Observa-se que a primeira publicação é de 1994 - artigo “*The effect of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content*”.

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



Figura 1: Frequência de Publicações de 1990 a 2015

Fonte: Elaborado pelos autores.

Adiante, analisando-se as citações incluídas nos 31 artigos, o programa *CiteSpace* gerou a Figura 2 com os periódicos mais citados pelos autores. O periódico mais citado foi o “*Strategic Manage Journal*”, com uma frequência de 20 citações. Em segundo e terceiro lugar estão “*Academy Management Review*” e “*Journal of Business Venturing*” com 18 citações.

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

Ainda utilizando o software *CiteSpace* foi possível analisar as citações presentes dentro dos 31 artigos pesquisados. Foram encontrados os autores: BHIDE, com 8 citações; EISENHARDT, com 8 citações; BAUM, com 6 citações; TEECE, com 6 citações; e SHANE, com 5 citações (Figura 3).



Figura 2: Periódicos mais citados

Fonte: Elaborado pelos autores

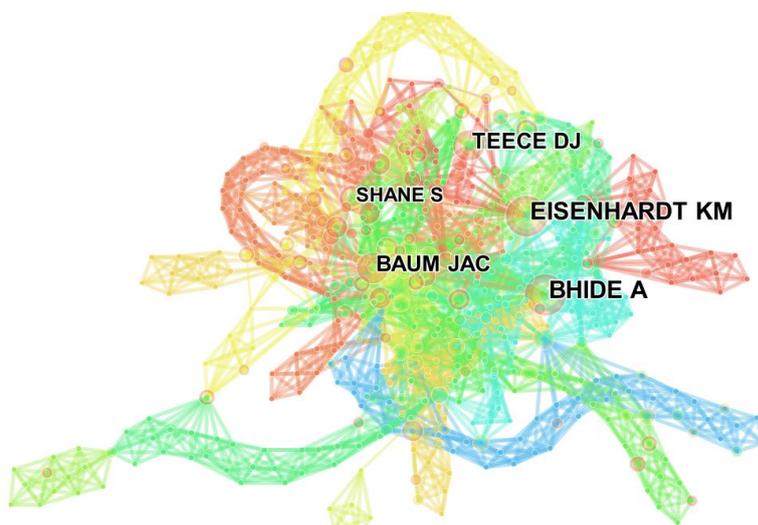


Figura 3: Principais autores citados

Fonte: Elaborado pelos autores

Como outra análise, tem-se os cinco periódicos que mais publicaram sobre a temática pesquisada. Cabe ressaltar ainda que dentre os cinco periódicos, dois estão relacionados à área de pequenos negócios (pequenas e médias empresas).

Com relação à frequência de publicações por autor, somente a autora Lisa Zhao possui mais de um trabalho publicado na área. Os artigos de Zhao foram publicados no “*Journal of Business Research*” e “*Journal of Product Innovation Management*” apresentando os seguintes títulos respectivamente: *Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures* e *First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy*.

Segundo a tabela 1, o trabalho “*The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs*” de Gans e Stern, publicado em 2003 no “*Research Police*” foi o mais citado (270 citações). Neste trabalho, o autor apresenta um quadro sintético para identificar os principais condutores da estratégia de comercialização de startups e as suas implicações para a dinâmica industrial. (GANS e STERN, 2003).

Artigo	Autor	Citações
The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs	Gans, JS; Stern, S	270
The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	Reuber, AR; Fischer, E	251
The Effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content	McDougall, PP; Covin, JG; Robinson, RB; Herron, L	155

Tabela 1: Artigos Publicados (mais citados)

Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura 4, extraída a partir de análises pelo software *CiteSpace*, são discriminadas as categorias em que os 31 artigos selecionados foram publicados. Observa-se que apesar das pesquisas terem se iniciado nas áreas de ‘*Business*’, ‘*Management*’ e ‘*Business & Economics*’, ao longo do tempo elas começaram a ser aplicadas em outras áreas do conhecimento como ‘*Engineering*’, ‘*Public Administration*’, ‘*Computer Science*’, entre outras. Pode-se dizer então que o tema tem crescido e começa a ter importância não só nas pesquisas em administração, como também atendendo a uma perspectiva multidisciplinar.

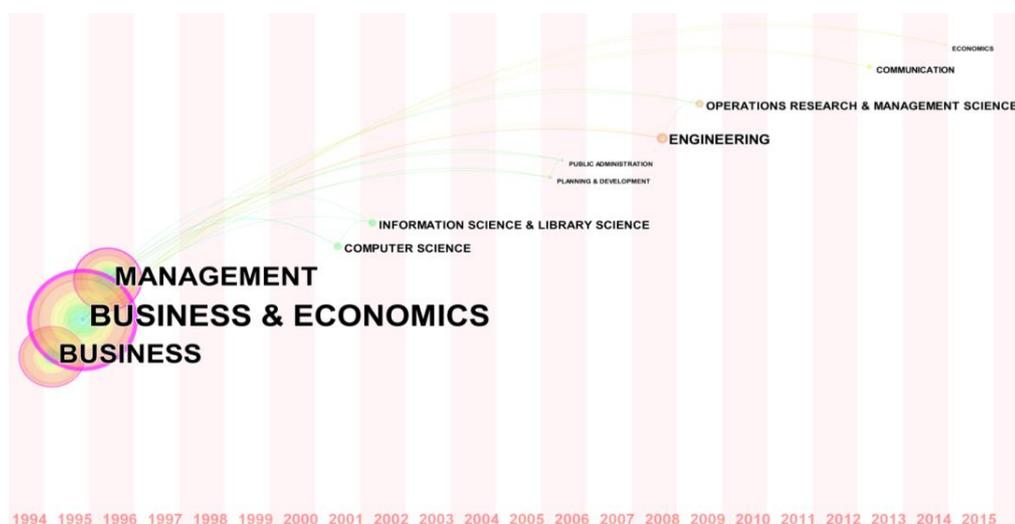


Figura 4: Categorias dos artigos publicados em linha do tempo

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Abordagem interpretativa – categorização e discussão

Para a realização da categorização dos artigos, inicialmente realizou-se o estudo e análise de cada um dos 31 artigos de forma detalhada, envolvendo principalmente assuntos relacionados ao problema de pesquisa, objetivos, escopo, abordagem metodológica, principais contribuições, conclusões e recomendações.

Na sequência, buscou-se descobrir quais as palavras mais citadas nos títulos e resumos dos artigos. As palavras foram escolhidas pela sua frequência e também pela sua relevância nas discussões e debates a respeito da temática abordada. Utilizou-se o aplicativo “*Word Frequency Counter*” para o auxílio no agrupamento das palavras.

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

Em virtude disso, têm-se os blocos temáticos criados bem como o número de artigos que compõem cada um deles (figura 5). A categoria ‘estratégia de marketing e vendas’ possui o maior número de artigos (38,7%) seguida pela categoria ‘práticas pré-startup’ (22,5%). Juntas elas centralizam aproximadamente 61% do total de publicações na área.



Figura 5: Blocos Temáticos
Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.1. Estratégias de marketing e vendas

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

O artigo mais citado da categoria é “*The product Market and the Market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs*”, em que os autores Gans e Stern (2002) apresentam um framework síntese ligando as estratégias utilizadas ao ambiente de comercialização e avaliando as mesmas. Tem-se como posicionamento inicial a cooperação e a competição, que dependem do mercado em que o produto está sendo inserido. Exemplos de práticas são: a Amazon, que usando a tecnologia revolucionou a forma de vender livros, centralizando em sua plataforma uma rede de parcerias com fornecedores. Em outra perspectiva, a Intel gasta uma quantidade considerável de recursos encorajando o desenvolvimento externo de tecnologias complementares a seus produtos.

Em outro artigo, Zhao Y. (2012) utiliza uma vasta revisão bibliográfica envolvendo o tema qualidade de serviços, relacionando-o com benefícios da escalabilidade e propondo a melhor maneira de alocar os recursos escassos de uma startup.

Por outro lado, segundo Ruokolainen (2003), um ponto crítico na inserção de um produto no mercado é encontrar um primeiro cliente e desenvolver o produto juntamente com o mesmo. Seguindo essa mesma linha, Perez et. al. (2010) apresentam um entendimento sobre como pequenas startups de tecnologia se relacionam com clientes chave em relações *business-to-business (B2B)*. Nesse contexto foram encontradas quatro práticas para um relacionamento de sucesso: aprendizado sobre o cliente; interação com o cliente; investimentos específicos do consumidor; e co-desenvolvimento do produto.

Rivera M. et. al. (2013) trazem como resultado a importância de receber o feedback de clientes em um produto o mais cedo possível. Os autores então propõem um modelo de vendas amigável ao empreendedor. Além disso, os autores Marc Wouters e Markus Kirchberger (2013) expõem o conceito de proposição de valor ao cliente, sendo distintos de outros métodos mencionados na literatura. O artigo evidencia que a colaboração de clientes é fator importante na literatura em comercialização de novas tecnologias.

Pries e Paul Guild (2007) trazem como conclusão que (1) operar em mercados de tecnologia é uma forma comum de comercialização (startups); (2) startups no mercado de tecnologia devem ser diferenciadas de startups em mercado de produtos; (3) existem diferenças nas atividades de empresas que operam em mercados de produtos e mercados de tecnologia. Em um dos artigos foi trabalhado também o conceito de gray marketing, que é utilizado quando produtos originais chegam a consumidores por canais de marketing não tradicionais como por exemplo a imitação de uma estratégia de produto de uma empresa maior, reduzindo os custos em P&D e desenvolvimento do produto. Essa é uma estratégia apropriada para empreendedores com limitação de recursos e riscos de ser um iniciante no desenvolvimento do mercado (LIM, G. et al. 2001).

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

4.2.2. Práticas pré-startups

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

O artigo mais citado sobre o tema foi o de Lebrasseur et. al. (2003), em que relaciona o potencial de vendas positivamente com as características (1) amplitude de atividades pré-startup e (2) a gama de atividades de expansão, e negativamente com a dependência relativa da empresa pelas habilidades do dono/gerente. Outro estudo mostra que nos estágios iniciais do negócio, existem processos e rotinas que possibilitam que empresas localizadas em casa conquistem boas vendas (BRUSH, G. et. al. 2008).

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

Davis e Olson (2008) defendem em seu artigo a visão diferenciada de empresas startup em relação a grandes empresas. Como resultados são listados influenciadores: as forças no mercado, o tamanho do mercado, o relacionamento com fornecedores, a presença de

restrições, visibilidade pelos competidores, expectativas de investidores, tolerância a risco dos acionistas, processo, o gerenciamento do portfólio, triagem, e tempo para resultados.

4.2.3. Estratégia

Nesta categoria enquadram-se os artigos que abordam estratégias mais genéricas relacionadas ao contexto de startups. Estas estratégias referem-se a questões de tecnologia de informação (CUSTODIO e THOROGOD, 2005), alocação de recursos (JOGLEKAR e LEVÈSQUE, 2009) e também de crescimento da firma (MCDUGALL et al., 2009).

No primeiro caso, discute-se as dinâmicas, complexidades e consequências para uma pequena startup que optou por uma estratégia de negócios online, particularmente com relação ao background de tecnologia de informação (Equipamentos, *Webpages*, SEO e redes sociais, por exemplo) necessário para um negócio nesta área.

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

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

4.2.4 Internacionalização

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

Reuber e Fischer (1997) examinam o papel da experiência internacional da equipe de gestão como um mecanismo para a internacionalização de empresas de produtos de software canadense. Os resultados indicam que equipes de gestão experiente internacionalmente têm uma maior propensão para desenvolver parceiros estratégicos estrangeiros e obter maior desempenho de vendas externas.

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

Rasmussen e Tanev (2015), por sua vez, abordam a questão da emergência da Lean startup, muito em voga atualmente, como uma estratégia de internacionalização. Enfatiza-se vários aspectos que poderiam ser usados como parte do fundamento teórico para conceituar startups globais enxutas como um novo tipo especial de empresa: i) a natureza emergente de seus modelos de negócios, incluindo os desafios do desenvolvimento de parcerias; ii) a natureza inerentemente relacional dos processos globais de alocação de recursos; iii) a

integração do empreendedor, efetivação e perspectivas globais de marketing; iv) a necessidade de lidar com um elevado grau de incerteza; e v) a necessidade de desenvolvimento de uma perspectiva tecnológica de adoção de marketing que considere o processo de "cruzar o abismo" como uma entrada bem sucedida em um nicho de mercado global.

4.2.5. Desempenho

Dois (6,4%) dos 31 totais de artigo estão inseridos no tema desempenho, se tratando de explicitar fatores que definem o sucesso ou não de uma startup. O primeiro artigo, de Soriano (2009), analisa firmas de alta tecnologia localizadas na região da União Européia com o objetivo de determinar os fatores que influenciam na produtividade do negócio. Ao explorar as características das empresas estudadas, o autor deixa evidente a importância do papel do marketing nessas organizações, como a percepção de oportunidades de mercado e adaptação ao ambiente são fatores vitais para garantir a performance da organização.

O artigo de Zhao et al. (2014), propõe um modelo conceitual para avaliar o sucesso em novos negócios chineses. Tomando como base o impacto de recursos de marketing, recursos técnicos e a experiência do time, os autores levantam que a realização do marketing tem impacto direto no sucesso do primeiro produto de uma startup.

4.2.6. Inovação

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

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

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

4.2.7. Outros temas

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Quanto à identificação de estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups, avançou-se pouco. As evidências mostraram abordagens teóricas envolvendo muito mais empreendedorismo, competitividade e inovação, do que especificamente marketing e vendas. O que se apurou foi efetivamente “peneirado” dos artigos, de argumentações presentes nas publicações. Assim, as principais estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas associadas a startups levantadas foram: a segmentação e o conhecimento do mercado a ser explorado, a consolidação de parcerias com clientes chave, o desenvolvimento do produto junto com um primeiro grande cliente e o relacionamento *business-to-business* com o mesmo, o posicionamento e o crescimento da marca.

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

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

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 01 de março de 2013.
- BADOC, M. **O Marketing da start-up: conceitos, princípios e métodos para lançar com êxito a sua empresa**. Lisboa: Bertrand Editora. 2001.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The step-by-step guide for building a great company**. California: K&S Ranch Publishing Division. 2012
- BLANK, S.G. **The four steps to the epiphany**. California: K&S Ranch Publishing Division, 2013. 281 p.
- BLOCK, J. H. et al. Trademarks and venture capital valuation. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n.4, p. 525-542. 2014
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v.5, n.11, p. 121-136. maio/agosto. 2011.
- BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F.; MANOLOVA, T. S. The Effects of Initial Location, Aspirations, and Resources on Likelihood of First Sale in Nascent Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2, p. 159-182, 2008.
- BURGEL, O.; MURRAY, G. C. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 33-62, 2000.
- BYGRAVE, W.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2nd ed. New Jersey: Wiley. 2010
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994
- CUSTODIO, M. G.; THOROGOD, A.; YETTO, P. 24x 7@ full speed: accelerated time to Market. **Journal of Information Technology**, v.21, n.2, p.116-126. 2006
- DAVIS, A.; OLSON, E. M. Critical competitive strategy issues every entrepreneur should

- consider before going into business. **Business Horizons**, v.51, n.3, p. 211-221. 2008
- DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GALVAN, J. L. **Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences**. 4th ed. Los Angeles: Pyrczak. 2009
- GANS, J. S.; Scott S. "The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs." **Research policy**, v. 32, n.2, 333-350, 2003.
- GENTRY, R. J.; DALZIEL, T.; JAMISON, M. A. Who Do Start-Up Firms Imitate? A Study of New Market Entries in the CLEC Industry. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n.4, p. 525-538. 2013
- GERHARDT, P. **A revolução das vendas de tecnologia**, 2013.
- GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. **Management Science**, v. 54, n. 9, p. 1652-1665, 2008.
- HARRIGAN, P. et al. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 14, n 1, p. 40-64. 2012
- HUGHES, D. et al. **A systematic literature review of research into career development interventions for workforce development**. Derby, England: University of Derby.2005
- JOGLEKAR, N. R.; LEVESQUE, M. Marketing, R&D, and startup valuation. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v.56, n.2, p.229-242.2009
- KAMEI, F. K. **Introdução à revisão sistemática de literatura**. Disponível em <http://pt.slideshare.net/fkenjikamei/introduo-reviso-sistemica-da-literatura>. Consulta em 27/02/2015.
- KOTLER, P. KELLER, K. **Marketing Management**.14th ed. Pearson Education Inc. 2012
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1998.
- KRISHNASWAMY.; K. N., SUBRAHMANYA.; M. B.; MATHIRAJAN, M. Process and outcomes of technological innovations in electronics industry SMEs of Bangalore: a case study approach. **Asian Journal of Technology Innovation**, v.18, n.2, p.143-167. 2010
- LAFUENTE, F. J. M. et al. Key factors for entrepreneurial success. **Management Decision**, v. 51, n.10, p.1932-1944, 2013
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEBRASSEUR, R.; ZANIBBI, L.; ZINGER, T. J. Growth momentum in the early stages of small business start-ups. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 3, p. 315-330, 2003.
- LIM, G. H.; LEE, K. S.; TAN, S. J. Gray marketing as an alternative market penetration strategy for entrepreneurs: Conceptual model and case evidence. **Journal of Business Venturing**, v.16, n. 4, p. 405-427, 2001.
- LUCAS, H. C. Marketing and technology strategy in a "medium-tech" startup. **Information & Management**, V.27, n. 4, p.247-257.1994
- LOURENÇO, C. D. S. **As trocas relacionais no mercado consumidor sob a ótica da cultura brasileira e mineira**. 2010 294 p. Tese (Doutorado). Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.
- MAGALDI, S.C. **Gestão do conhecimento em ambiente de vendas complexas: transformando informações em ativos estratégicos**. 2006. 251 f. Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2006

- MARA, A. Ethos as market maker: The creative role of technical marketing communication in an aviation start-up. **Journal of Business and Technical Communication**. 2008. Disponível em: <<http://jbt.sagepub.com/content/early/2008/07/22/1050651908320379.short>>
- MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. (2011). Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. In CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO-INOVAÇÃO COLAORATIVA E COMPETITIVIDADE, 8, 2011, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: ADMPG, 2011
- MCDougall, P. P. et al. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. **Strategic management journal**, v. 15, n. 7, p. 537-554, 1994.
- MCGRATH, R. G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. **Handbook of strategy and management**, p. 299-325, 2002
- MILNE, G. R.; ROHM, A.; BAHL, S. If It's Legal, Is It Acceptable?. **Journal of Advertising**, v. 38, n.4, p. 107-122, 2009
- MOHR, J. et al. **Marketing para Mercados de Alta Tecnologia e de Inovações**. São Paulo: Pearson, 2011.
- MOHR, J.; SLATER, S.; SENGUPTA, S. **Marketing of high-technology products and innovations**. 3 th ed.. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- MOSES, T. P. **An exploratory study of the strategic marketing practices of ICT firms in India**. 2015.296 p. (Doctoral Thesis). Massey University – Wellington, New Zeland. 2015.
- ONYEMAH, V.; PESQUERA, M. R.; ALI, A. What entrepreneurs get wrong. **Harvard Business Review**, v. 91, n.5, p.74-79.2013
- PARADKAR, A., KNIGHT J.; HANSEN, P. Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?. **Technovation**, v.41, p.1-10.2015
- PRIES, F.; GUILD, P. Commercial exploitation of new technologies arising from university research: start-ups and markets for technology. **R&D Management**, v. 37, n. 4, p. 319-328, 2007.
- PEREZ, L.; WHITELOCK, J.; FLORIN. J Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. **European Journal of Marketing**, v. 47.n. 3/4, p.431-462.2013
- RACKHAM, N. **Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling**. Construindo Relacionamentos de Alto valor para seus Clientes. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010
- RASMUSSEN, E. S.; TANEV, S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n.11, 2015
- RENKO, M.; CARSRUD, A.; BRÄNNBACK, M. The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 331-369, 2009.
- REUBER, A. R.; FISCHER, E. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, p. 807-825, 1997.
- RIES, E. **The Lean Startup**. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, New York: Crown Business, 2013.

- ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008 . 107 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo,SP, 2008.
- RUOKOLAINEN, J. Gear-up your software start-up company by the first reference customer—nomothetic research study in the Thai software industry. **Technovation**, v. 25, n.2, p. 135-144. 2005
- SARIN, S. My years with B2B marketing in India: reflections and learning from a journey of 40 year. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27,n.3, p.160-168, 2012.
- SETTE, R. S. Uma visão de marketing. *In*: SETTE, R. S. (Org.). **Marketing: uma visão brasileira**. Lavras: Editora UFLA, 2013.
- SHANE, S.; DELMAR, F. Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 767-785, 2004.
- SODERHOLM, R. **Overview of the software start up sales and marketing processes Case study: SharpCloud Software Ltd**. Finland: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. 2013. Disponível em: < <http://www.theseus.fi/handle/10024/67790>>. Acesso em 29.fev.2016.
- SORIANO, D. R. Management factors affecting the performance of technology firms. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 5, p. 463-470, 2010.
- TEIXEIRA, E. et al. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 152p. 2004.
- VIARDOT, E. **Successful marketing strategy for high-tech firms**. Artech House, 2004.
- WALLNOFER, M.; HACKLIN, F. The business model in entrepreneurial marketing: A communication perspective on business angels' opportunity interpretation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n.5, p.755-764. 2013
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.
- WOUTERS, M.; KIRCHBERGER, M. A. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. **Industrial Marketing Management**, v.46, p.54-67. 2015
- YEHESKEL, O. et al. Cooperative wealth creation: Strategic alliances in Israeli medical-technology ventures. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n.1, p.16-24.2001
- ZHAO, Y. L.; DI BENEDETTO, C. A. Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. **Journal of Business Research**, v. 66, n.8, p. 1098-1107.2013
- ZHAO, Y. L.; LIBAERS, D.; SONG, M. First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy. **Journal of Product Innovation Management**, v.32, n. 3, p.441-458. 2015