

Mate in Box: Experiência Sobre os Impactos da Covid-19 em uma Lean Startup

MARIANA APARECIDA EUFLAUSINO DOS SANTOS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

BIANCA FORTES SCHARDONG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

OLGA MARIA COUTINHO PEPECE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à orgão de fomento:
Capes Fundação Araucária.

Mate in Box: Experiência Sobre os Impactos da Covid-19 em uma *Lean Startup*

Introdução

Com pouco mais de dois anos de sua fundação, no início de 2020 o Mate in Box, uma *Lean startup* com ramo de atividade integrado a erva-mate, havia crescido 185% em número de assinantes. A empresa inovou no mercado, sobretudo ao oferecer erva-mate por meio de um modelo de negócio de clube de assinaturas. Embora o cenário parecesse positivo, as incertezas e os riscos nos primeiros anos das *startups* são decisivos para o negócio, principalmente quanto ao lançamento de algo novo.

Os desafios se potencializaram quando os jovens sócios precisaram enfrentar, em sua gestão, os impactos causados pelo início da pandemia da Covid-19, no primeiro semestre de 2020. Acometidas por forças do macroambiente, que impactaram toda sua cadeia de valor, os jovens empreendedores precisaram buscar estratégias de reação para diversas dificuldades como, as medidas restritivas implementadas pelo poder público na tentativa de reduzir o número de contágios e o colapso do sistema de saúde, e as incertezas do comportamento de consumo dos consumidores, dada a forte característica de compartilhamento vinculada as bebidas chimarrão e tereré preparadas com erva-mate.

Fortemente atuantes das estratégias de marketing digital, mas assombrados pelas incertezas do cenário, os sócios precisaram decidir como se posicionar em meio à crise. Portanto, este caso de ensino apresenta as principais dificuldades enfrentadas pelos sócios de uma *Lean Startup* no período inicial da pandemia da Covid-19, e o relato de oportunidades criadas a parti das ameaças do ambiente.

Contexto Social da Pandemia Covid - 19

Surpreendentemente 2020 se tornou um ano atípico em toda a história. A doença infecciosa COVID-19, foi identificada pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. Em poucos meses, a doença se espalhou globalmente, sendo caracterizada, em 11 de março de 2020, como pandemia pela OMS. No dia 13 do mesmo mês, a Europa já era considerada o epicentro da Covid-19 (Organização Pan-Americana da Saúde [OPA] & Organização Mundial da Saúde [OMS], 2020).

Para tentar diminuir a curva de incidência de casos ao longo do tempo e tentar impedir o colapso dos sistemas de saúde a partir do mês de março, no Brasil, governadores e prefeitos também decretaram diversas medidas para o isolamento social.

Sem tempo para uma adaptação empresas e a população em geral precisaram alterar seus hábitos repentinamente. O estado de Santa Catarina, onde se localiza o Mate in Box, foi vanguarda ao colocar, em 22 de março, o estado sob o regime de quarentena. Foram suspensas práticas como a circulação de veículos de transporte coletivo urbano municipal e intermunicipal de passageiros e a circulação e o ingresso no território catarinense de transporte interestadual e internacional de passageiros.

O clima era similar aos ilustrados em filmes de ficção científica, os números de pessoas infectadas e casos de óbitos cresciam significativamente. Até 21 de maio de 2020 foram confirmados no mundo 4.893.186 casos da Covid-19 (103.981 novos em relação ao dia anterior) e 323.256 mortes (4.467 novas em relação ao dia anterior). Em 22 de maio a OMS declarava que a América do Sul era o novo epicentro da Covid-19. Até esta data não havia vacina, medicamento ou protocolo de tratamento conclusivo sobre o tratamento da doença e as

principais recomendações eram: o isolamento social, o uso de máscaras de proteção e práticas de higiene pessoal como o aumento na frequência de higienização das mãos (OPAS/OMS, 2020).

Materiais simples, como álcool em gel e máscaras, foram supervalorizados e não havia oferta suficiente para atender à demanda. Os cidadãos foram orientados a confeccionar suas próprias máscaras. Em 24 de maio de 2020 o Brasil ocupava o segundo lugar em número total de casos de todo o mundo, atrás apenas dos EUA (Worldometer, 2020). Para os negócios e a economia a situação era de imensa incerteza como pode ser confirmado pelo Indicador de Incerteza da Economia Brasil (IIE-Br) que chegou ao mais alto nível da série histórica em abril de 2020.

Ao longo de março e abril de 2020 o Ministério da Economia (2020) adotou medidas para conter os impactos da pandemia tais como: ampliação do crédito para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), isenção do imposto de IOF, complementação de salários para trabalhadores que tivessem suas cargas horárias e remunerações reduzidas para preservar os empregos, auxílio emergencial para trabalhadores informais, desempregados e microempreendedores individuais (MEIs), entre outros. Em maio de 2020 o Copom decidiu, por unanimidade, reduzir a taxa básica de juros, SELIC para 3% a.a, menor patamar desde o início da série histórica, em 1996 (Banco Central do Brasil [BACEN], 2020).

Além disso, surgiram orientações do Ministério da Saúde que afetavam diretamente o consumo da erva-mate, ligado diretamente ao negócio do Mate in box. Isso tendo em vista que em diversas cidades da região sul as bebidas tereré e chimarrão, preparadas com a erva-mate, são consumidas cotidianamente em recipiente compartilhado (uma única cuia, passada de um em um, para diversos integrantes do grupo) nos ambientes residenciais, calçadas, parques públicos ou ainda, em repartições públicas e outros ambientes de trabalho (salas de reuniões, conferências). Notícias como as que seguem eram vinculadas com frequência nas mídias aumentando as incertezas do mercado:

- Coronavírus: Ministro [da saúde] pede para que tereré e chimarrão não sejam compartilhados (Catve, 2020)
- SEM MATE? Ministro recomenda que gaúchos "deem um tempo na roda de chimarrão" (Clic Camaquã, 2020)
- Após roda de chimarrão, grupo é contaminado com o novo coronavírus, diz prefeitura (G1 - RPC Guarapuava, 2020)
- O município teve um salto no número de casos de sete para 89. Uma das decisões foi proibir o chimarrão em empresas e repartições públicas. (Jornal de Beltrão, 2020)

Esses fatos levaram sindicatos regionais a realizarem pesquisas sobre o impacto da pandemia sobre o consumo. A seguir, são ilustrados alguns dos problemas iniciais enfrentados pelo Mate in Box, em meados do primeiro semestre da pandemia da Covid-19, no Brasil.

Impactos da Covid-19 no Mate in Box

O momento inicial em que o Mate in Box sentiu os primeiros efeitos da pandemia se deu quando o nível de contágio da Covid-19 começou a se agravar no Brasil. Isso, em reflexo à implementação das restrições iniciais do governo.

O susto foi grande quando o estado de Santa Catarina, fechou toda a parte logística no início de março de 2020, principalmente diante ao fato das transportadoras e dos Correios não poderem operar. Este foi um momento de muita dúvida para os sócios, Brian (sócio fundador do Mate in Box) comentou: “e se essa paralisação logística durar dois, três meses, como vou fazer com a minha operação?”. Considerando que a sobrevivência básica da empresa dependia

100% do transporte de seus produtos, seis principais aspectos surgiram como maior preocupação neste período inicial de crise.

1. Dada a sensação de não poder intervir junto às transportadoras e apenas ter que aguardar sua liberação os questionamentos iniciais foram diversos como pontuou Brian, Como vou comunicar a todo mundo que comprar, aos assinantes? Como é que eu vou fazer pra eles não cancelarem? Então ficamos aqui uns dois dias desenhando cenários de possíveis formas de comunicação para manter os clientes e evitar que eles cancelassem os pedidos e assinaturas. Além disso, a pergunta, como vamos vender?

2. O Mate in Box tinha como estrutura um escritório em uma incubadora na grande Florianópolis - SC. Funcionavam no mesmo local, com uma equipe de quatro integrantes, a estação de trabalho administrativo, o depósito e as operações de montagem das caixas. Contudo, “chegou um dia lá que a administração do prédio falou assim, não pode estar mais ninguém aqui, é determinação governamental, não pode ter ninguém trabalhando” (Brian). A incerteza quanto à como proceder era grande, pois alguns dos integrantes da equipe eram iniciantes e o papel de um supervisor era fundamental. Aliado a isso, lembraram que vários de seus clientes usavam o endereço comercial em seus cadastros para recebimentos dos pedidos e que, portanto, isso agora poderia gerar mais transtornos para a entrega dos produtos.

3. Quando surge a Covid-19, a empresa vivia um momento de expansão e para isso necessitava de uma grande quantia de capital de terceiros para realizar seus investimentos, no entanto, as previsões do cenário econômico, de modo geral, eram as piores dos últimos anos.

4. Um dos principais produtos ofertados pelo Mate in Box era o *blend* que era desenvolvido por um fornecedor parceiro do estado do Paraná. Contudo, com a crise da COVID-19 essa empresa parceira precisou limitar o número de funcionários em sua fábrica. Essa mudança atrasou a produção e se refletiu em atrasos nas operações do Mate in Box.

5. As ervateiras parceiras, do Mate in box, estavam tendo dificuldades na outra ponta de sua cadeia produtiva, a da matéria-prima, isso pois, devido à retração das vendas, em mercados tradicionais, seus estoques aumentaram.

6. Devido à forte tradição cultural, de compartilhamento das bebidas derivadas da erva-mate, havia a possibilidade de redução das vendas, ou ainda o risco de cancelamentos das assinaturas em decorrência da possibilidade de redução do consumo.

Quais ações o Mate in Box poderia tomar diante dessas necessidades de adaptação? Além destes problemas, que afetaram diretamente a operacionalização do negócio, os sócios tiveram ainda que enfrentar outro dilema: Como deveriam se posicionar estrategicamente, neste cenário de crise e diante de tantas incertezas, eles deveriam aumentar, manter ou cortar os investimentos em marketing?

Referências

- Banco Central do Brasil. (2020). *Copom reduz a taxa Selic para 3,00% a.a.* Recuperado de: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/17067/nota>
- Catve. (2020, fevereiro 26). *Coronavírus: Ministro pede para que tereré e chimarrão não sejam compartilhados.* Recuperado de <https://www.catve.com/noticia/6/280540/coronavirus-ministro-pede-para-que-terere-e-chimarrao-nao-sejam-compartilhados>
- Clic Camaquã. (2020, fevereiro 26). *SEM MATE? Ministro recomenda que gaúchos "deem um tempo na roda de chimarrão".* Recuperado de <https://www.cliccamaqua.com.br/noticia/50587/sem-mate-ministro-recomenda-que-gauchos-deem-um-tempo-na-roda-de-chimarrao.html>

- Fundação Getúlio Vargas (2020). *Incerteza na economia avança no Brasil mostra FGV IBRE*. Recuperado de <https://portal.fgv.br/noticias/incerteza-economia-avanca-brasil-mostra-fgv-ibre>
- G1 - RPC Guarapuava. (2020, junho 05). *Após roda de chimarrão, grupo é contaminado com o novo coronavírus, diz prefeitura*. Recuperado de <https://g1.globo.com/pr/campos-gerais-sul/noticia/2020/06/05/apos-roda-de-chimarrao-grupo-e-contaminado-com-o-novo-coronavirus.ghtml>.
- Jornal de Beltrão. (2020, julho 15). *Para conter a Covid, prefeito proíbe até o chimarrão em Capanema*. Recuperado de (<https://www.jornaldebeltroa.com.br/noticia/298728/para-conter-a-covid-prefeito-proibe-ate-o-chimarrao-em-capanema>)
- Ministério da Economia (2020). *Confirma as medidas tomadas pelo Ministério da Economia em função da Covid-19 (Coronavírus)*. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/confira-as-medidas-tomadas-pelo-ministerio-da-economia-em-funcao-do-covid-19-coronavirus>
- Organização Pan-Americana da Saúde; Organização Mundial da Saúde (2020). *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. Recuperado de: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:COVID19&Itemid=875
- Worldometer. (2020). *COVID-19 Coronavirus Pandemic*. Recuperado de: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.

Notas de Ensino

Resumo: Este caso de ensino tem como objetivo promover a análise e discussão dos alunos, em relação à capacidade de uma *startup* de enfrentar a crise decorrente da pandemia da Covid-19 e gerar oportunidades em meio às ameaças. A reflexão principal deve girar em torno do dilema: retrair ou expandir os investimentos em marketing em meio à crise? Em complemento, são levantadas situações problemas relacionadas aos impactos que a pandemia trouxe ao negócio a partir das primeiras medidas de isolamento social em meados do primeiro semestre de 2020. Este caso é indicado para acadêmicos de cursos técnicos e de graduação. Embora contemple a área de marketing, a utilização do caso pode ser ajustada, conforme a percepção do professor para outras disciplinas, tais como estratégia, produção e logística. As notas de ensino propõem questões para a aplicação em sala de aula, isso a partir da literatura e de fatos reais da empresa em estudo, promovendo assim, o exercício de tomada de decisão de estratégias de marketing no gerenciamento de crises.

Palavras-chave: *Lean Startup*. Estratégia de Marketing. Crise da Covid-19. Consumo de erva-mate. Mate in Box

Sinopse do Caso: Este caso é sobre uma Lean Startup, criada por jovens empreendedores que inovaram ao propor um clube de assinatura de erva mate, de modo a atender consumidores apaixonados pela tradição do compartilhamento de bebidas preparadas com erva-mate (chimarrão e/ou tereré). Os sócios trabalhavam focados na integração das estratégias do marketing digital e de relacionamento e preparavam-se para expandir o negócio, mas foram surpreendidos pela pandemia da Covid-19. O caso provoca os estudantes a refletirem sobre como reagir em meio às crises, buscando transformar ameaças em oportunidades.

Objetivos Educacionais e Utilização Recomendada

Dentre as possibilidades de objetivos educacionais que podem ser contemplados pelo estudo deste caso destacamos dois: a) Discutir o ambiente de marketing ,a partir dos impactos causados pela a crise da Covid- 19, em seu primeiro semestre; b) Propor e avaliar ações de marketing durante o gerenciamento da crise de modo a identificar e aproveitar oportunidades.

Fonte de Dados

Os dados primários foram fornecidos por um dos fundadores da empresa que concedeu uma entrevista em maio de 2020 e prosseguiu ao longo do estudo cooperando com informações e relatórios da empresa. Como fontes secundárias foram buscadas informações nas mídias digitais da empresa e de sites de notícias e organizações que tratavam de informações sobre o contexto da pandemia da Covid- 19 (OPAS/OMS, 2020; Worldometer, 2020) e seus impactos na economia (FGV, 2020; Bacen, 2020). Os nomes dos sócios e da empresa, bem como os valores e as imagens são reais e seu uso foi autorizado pela empresa.

Planejamento de Aula

Sugere-se ao professor para que realize uma leitura antecipada do caso e que revise conceitos conforme o enfoque que desejar aprofundar. Algumas indicações seriam os conteúdos de análise e adaptação aos ambientes de marketing, cultura e consumo, Marketing Digital (estratégia de *Inbound* marketing), e estratégias de marketing. Estima-se para aplicação do caso aproximadamente duas horas em sala, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 - Etapas de aplicação do caso

Etapas	Tempo estimado
1. Leitura prévia do caso individual	5 min.
2. Comentários de impressões preliminares / Divisão dos Grupos	10 min. (em sala)
3. Tempo para os grupos resolverem o caso (máximo 4 alunos)	45 min. (em sala)
4. Distribuição e leitura do Apêndice A	5 min. (em sala)
5. Discussão em grupos sobre Apêndice A	15 min. (em sala)
6. Discussão com a turma e direcionamento do professor sobre a associação das possibilidades de soluções e as bases teóricas	30 min. (em sala)
7. Revisão e fechamento	10 min. (em sala)

Durante a aplicação, de maneira introdutória, o professor pode solicitar as impressões preliminares da leitura de modo a relacionar os conhecimentos tácitos à leitura do caso com perguntas como: a) Fazem parte de algum modelo de negócio de clube de assinatura como Netflix, Spotify e Club Wine? b) Já tomaram erva-mate na forma de chimarrão ou tereré? Na sequência recomenda-se sanar as possíveis dúvidas de interpretação ou conceitos desconhecidos e realizar questões que possam auxiliar na delimitação do problema tais como:

a) Quais os verdadeiros problemas desse negócio? Como solucionar os problemas identificados? O professor pode ainda polarizar a discussão com questões sobre os dilemas, como por exemplo: a) Quem optaria por aumentar/manter/reduzir os investimentos em marketing e por quê? Mas, e se o seu sócio pensa diferente, aceitaria a opinião dele, ou tentaria convencê-lo? Com que argumentos?

Na sequência, sugere-se a organização dos grupos (três a quatro alunos) e início das discussões das questões propostas, durante a análise do caso (vale lembrar que essas perguntas podem ser adaptadas ou ampliadas conforme percepção do professor). Os alunos devem ser orientados a escrever sucintamente suas reflexões sobre cada questão, ao mesmo tempo, devem promover a associação de conteúdos teóricos da disciplina em estudo e/ou de outras áreas complementares. O professor deve ainda informar que essas reflexões serão compartilhadas com o restante da turma na fase seguinte de discussões. Recomenda-se ainda, que o professor visite cada grupo, por alguns minutos, acompanhando o desenvolvimento das atividades e instigando as discussões.

Na sequência, recomenda-se que o professor distribua o Apêndice A, solicitando aos alunos sua leitura e reflexão crítica. Esta etapa tem por intuito proporcionar uma segunda dimensão analítica, de modo que os estudantes avaliem as decisões tomadas pelo Mate in Box. Os alunos devem ser orientados a: 1) Confrontarem suas decisões iniciais com as tomadas pelos sócios do Mate in Box indicando os pontos em que discordam e que agiriam de forma diferente da dos sócios e por quais razões; 2) Apontarem quais ações dos sócios aprovam e por quais razões.

Na etapa das discussões com toda a turma, o professor pode conduzir algumas questões como: Quais grupos se posicionaram favoráveis a reduzir os investimentos de marketing? Por que o grupo escolheu essa decisão? Houve unanimidade no posicionamento do grupo? Como defendem este posicionamento, o que faz dessa decisão uma opção forte? Por que seu grupo acha que a outra opção seria ruim? Quais riscos o negócio enfrentaria ao optar por essa solução? Como avaliam as decisões tomadas pelo Mate in Box? Quais ações consideram mais assertivas? O que fariam diferente dos sócios do Mate in box? Quais ações pensam que poderiam ter sido melhor planejadas? No decorrer das discussões o docente pode realizar no quadro anotações de palavras chaves que auxiliem na associação das decisões tomadas e análises realizadas com os conteúdos da disciplina, durante o fechamento do caso. Por fim, sugere-se que o professor revise os principais pontos de análise e aspectos conceituais mais relevantes.

Questões para Discussão e Análise do Caso

- I) Em relação ao dilema sobre os investimentos durante a crise: aumentariam, manteriam ou cortariam os investimentos em marketing diante um cenário de crise? Por quais razões?
- II) Reflita como cada um dos seis impactos iniciais trazidos pela pandemia ao negócio do Mate in Box relacionam-se às forças que compõem o micro e o macro ambientes de marketing. A partir desta associação, proponham alternativas de ações que possam gerar soluções e oportunidades para cada um dos seis problemas mencionados.
- III) Após leitura do Apêndice A, discutam com a turma, como avaliam as ações praticadas pelos sócios.

Conexões da Literatura com a Análise do Caso

Investimentos em Marketing em Períodos de Crise

As falências de *startups* nos primeiros anos são motivos de preocupação para os empreendedores. Enfrentar uma crise, nesse período, potencializa as incertezas decorrentes de um novo negócio (Blank, 2013; Yohn, 2019), contudo, Kuckertz (2020) indica que as *startups* desenvolveram rápidas respostas para o enfrentamento da pandemia.

Durante a crise da Covid -19, o cenário de isolamento proporcionou um aumento significativo no *e-commerce* e também nos modelos de negócio de clube de assinatura entre os períodos de abril e julho de 2020 (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico [Abcomm], 2020; Baccarini, 2020; Oliveira; 2020). As empresas que perceberam essa oportunidade, passaram a investir em promoções *online* ao invés do marketing tradicional. Assim, neste período de crise, enquanto muitas micro e pequenas empresas visavam migrar para o *e-commerce*, o Mate in Box já havia nascido neste formato.

Na crise, o Mate in Box optou por manter os preços de seus pacotes de assinatura. Kumar e Pauwels (2020) explicam que as marcas fortes são frequentemente mais capazes de manter os preços durante uma recessão, ao mesmo tempo, os gestores podem obter concessões de preços de fornecedores. Deste modo, nota-se que o Mate in Box, poderia ter alavancado sua campanha inicial de erva-mate a um real (Apêndice A), caso tivesse disponível um estoque maior decorrente deste tipo de parceria.

Dada a estrutura de *e-commerce* que já detinham, os sócios sentiram que havia condições para ampliar o investimento em marketing. Para tanto, se utilizando da forte presença digital, passaram a produzir mais conteúdos em suas diferentes mídias, com vídeos, *slogans* e textos interativos, além do lançamento de duas campanhas específicas à Covid-19 (Apêndice A), quando passaram a investir em *press-release* utilizando uma ferramenta paga que auxilia na elaboração e implementação de ações de *press-release*. Como defende Kaur (2020) a pandemia abriu ainda mais portas para o marketing digital.

Embora diferentes pontos de vista possam ser assumidos sobre a redução, a manutenção ou o aumento nos investimentos de marketing. O caso Mate in Box contribui para a percepção que em períodos de crise o marketing precisa ser visto como um auxiliar na busca por lucros e não como um vetor de custos. Essa postura pode promover um crescimento ou uma manutenção na carteira de clientes enquanto aquelas empresas que deixam de investir em marketing podem ver sua carteira de clientes reduzir ou estagnar. Assim, investir em marketing, durante períodos de recessão, pode ser ainda mais importante do que em períodos normais (O'Malley et al., 2011; Srinivasan et al., 2005)

Por outro lado, nota-se que em meio às crises, geralmente os custos com marketing são os primeiros a receber cortes o que se não for realizado de maneira criteriosa pode ser fatal para a sobrevivência do negócio (Kotler & Caslione, 2009). Quelch e Jocz (2009) orientam que ao administrar seus gastos de marketing, as organizações precisam ser cautelosas para definir o que é imprescindível, sabendo distinguir entre o que é necessário e o que é desperdício.

Um ponto importante que as empresas precisam considerar ao tratar suas estratégias de marketing é direcioná-las e adaptá-las para o objetivo e momento no qual a empresa vive. Como indica Kuckertz (2020), “o bloqueio sem precedentes de grandes partes da sociedade decorrente da crise da Covid- 19 marca a situação atual como uma crise aguda”. Logo, o planejamento de marketing (de curto, médio e longo prazo) precisa se adequar à proposta de gerenciamento de crise, com objetivos que visem potencializar, neste momento, uma relação próxima e duradoura trazida pelo marketing relacional (Hollensen, 2019).

O dilema enfrentado pelo Mate in Box de investir ou não em marketing no período da pandemia é possivelmente similar à realidade de inúmeros empreendimentos, sejam eles de menor ou maior porte que esta empresa. Embora os alertas tenham iniciado ainda no final de 2019, o caso retrata que a empresa não os considerou em seu planejamento para 2020, quando poderia ter se antecipado observando o que ocorria em outros países onde a crise da Covid-19 já estava instalada. Esse fato fez com que todas as ações tomadas pela empresa fossem com enfoque reativo, exigindo decisões ágeis e com pouco tempo de planejamento.

Em tempos de crise, os gestores de marketing precisam ficar atentos às oportunidades de investimento. Isso porque à medida que a concorrência diminui as taxas de publicidade digital tendem a diminuir. De acordo com Patel (2020), durante a pandemia da Covid-19 os preços em anúncios no *Facebook e Instagram* caíram 20% em março. Além disso, manter uma comunicação, durante o período de crise, auxilia a mostrar a força da marca e reter clientes. A literatura evidencia que as empresas que se recuperaram mais fortemente das recessões anteriores geralmente não cortaram seus gastos com marketing (O'Malley et al., 2011; Srinivasan et al., 2005; Kumar & Pauwels, 2020)

A exemplo do caso Mate in Box, a comunicação e as ações de marketing precisaram ser rapidamente adaptadas para o contexto da pandemia. O Mate in Box passou a utilizar as plataformas digitais também para levar informações relevantes e de conscientização sobre a Covid-19 para o seu público. De acordo com Frösén e Tikkanen (2016) o impacto das ações de relacionamento com o cliente é potencializado durante uma recessão. Para tanto, tornou-se necessário revisar as mensagens, criando elos de empatia com o momento vivenciado e que tanto impactou toda a sociedade. Em épocas de crise, é necessário mudar ou adaptar mesmo as principais mensagens relacionadas ao negócio, como recomendam Quelch e Jocz (2009).

Embora com riscos, o período pode se mostrar propício para inovações e lançamento de produtos (Kumar & Pauwels, 2020), como foram a proposta de lançar as máscaras como mais um produto da marca Mate in Box, em consonância a uma ação social e o incentivo aos consumidores para que cada um adquirisse a própria cuia evitando seu compartilhamento. He e Harris (2020) indicam como a pandemia da Covid-19 tem influenciado o desenvolvimento das estratégias de marketing relacionadas à responsabilidade social empresarial. Observa-se ainda, que a agilidade para desenvolver um novo produto e lançá-lo é uma ação característica das *startups* (Blank, 2013).

Por último salienta-se a possibilidade de criação e disseminação de conteúdos que fortalecem os laços emocionais com a marca (Quelch & Jocz, 2009), como foi o caso das práticas sociais que a empresa desenvolveu no período. Em suma, nota-se que a empresa aumentou seus investimentos em marketing, o que resultou no aumento de rentabilidade e consolidação da marca, ainda durante a pandemia.

Percepções do Impacto do Ambiente de Marketing do Estágio Inicial da Pandemia.

O primeiro passo para criar um planejamento ou estratégia de marketing bem-sucedida, consiste em compreender as forças que constituem o micro e o macro ambiente de marketing e como essas forças podem influenciar o negócio (Kotler & Armstrong, 2015). Para tanto, as organizações precisam obter informações coesas e atuais em relação às tendências do macroambiente e as implicações de microambientes ligados a sua atividade (Kotler & Keller, 2012).

1- No que se refere à ordem de paralisação logística, esse efeito sobre a empresa foi advindo da força político social do macroambiente de marketing perante o avanço da Covid-

19. Essa é uma variável incontornável (Kotler & Keller 2012), e neste caso o marketing apenas pode se adaptar a ela. Como reação inicial, a fim de evitar cancelamentos, os sócios do Mate in Box se reuniram para desenhar cenários de possíveis formas de comunicação com os clientes. Pensaram em produzir vídeos para explicar a situação. Como primeira ação, consideraram oferecer uma promoção na tentativa de alavancar recursos com a venda de planos semestrais ou anuais por um preço menor, ou até mesmo fazer um *Crowdfunding*. No entanto, não precisaram recorrer a nenhuma delas, tendo em vista que em 10 dias, as diretrizes quanto aos transportes foram flexibilizadas. Logo, conseguiram enviar todos os pedidos, e apesar dos atrasos, o *e-commerce* passou a operar normalmente. Uma alternativa de decisão para este desafio seria a empresa fechar acordos temporários com produtores de erva-mate de outras localidades além do Estado de Santa Catarina onde ainda não houvessem leis de restrição de transporte de cargas.

2- Também causada pela força macroambiental político social, a ordem governamental de isolamento interferiu diretamente nas atividades da empresa. O Mate in Box passou então a trabalhar em *home office* e mesmo com a incerteza de sucesso no início, ao longo da pandemia conseguiram fazer dar certo. Embora os sócios tenham preferência pela vivência presencial do trabalho, perceberam que essa experiência abriu portas para que alguns trabalhos fossem realizados parcialmente em *home office*, mesmo após o término da pandemia. A experiência, os fez aprender a trabalhar nesse novo formato o que reforça o fato de que apesar das empresas não controlarem as forças do ambiente de marketing elas podem administrar suas atividades e se adaptar para responder adequadamente aos novos desafios (Sawadkar, 2019; Kotler & Keller, 2012).

3- O terceiro problema está ligado aos efeitos da incerteza que a pandemia trouxe à economia, força do macroambiente de marketing (Las Casas, 2010), que impactou nos compromissos financeiros e no nível de oferta de crédito. As movimentações nas forças econômicas, se configuram como ameaças para determinadas organizações e como oportunidades para outras (Kotler et al., 2017). O Mate in Box aproveitou essa mudança como uma oportunidade, pois logo no início da pandemia, a empresa buscou maximizar seus esforços para buscar investimentos através de instituições financeiras aproveitando a diminuição da taxa de juros e as políticas de liberação de crédito. Como outra solução para as finanças da empresa, os sócios buscaram negociar prazos de pagamento com seus fornecedores, agentes esses que compõem o microambiente de marketing e que se recomenda tê-los sempre como parceiros (Kotler & Armstrong, 2015).

4- Outras estratégias foram demandadas, primeiro quanto aos atrasos dos seus fornecedores. Sabe-se que o marketing necessita observar a disponibilidade de suprimentos, escassez ou atrasos no fornecimento, pois esses fatores podem levar à perda de vendas e afetar a satisfação dos clientes (Maqin & Hendri, 2017; Kotler & Keller, 2012). Nesse sentido, o Mate in Box salvaguardou antecipando os pedidos para os próximos quatro meses de venda na tentativa de minimizar os efeitos desses atrasos para o cliente final. Além disso, depois que as transportadoras voltaram a operar normalmente, passaram a acrescentar de três até quatro dias úteis no prazo de entrega. O Mate in Box procedeu comunicando aos assinantes sobre a demora na entrega, como algo pontual no contexto da pandemia. Além disso, as transportadoras não estavam fazendo entregas em determinadas regiões, houve assim um esforço interno da empresa para dialogar com clientes e transportadoras para alterar estes endereços, junto ao trabalho de atualização dos dados daqueles clientes que recebiam as encomendas no endereço empresarial. Sobre as forças do microambiente de marketing, mostra-se imprescindível estar sempre em contato com os clientes e acompanhar as mudanças de suas necessidades, planejando e implementando um sistema eficaz de coleta de informações (Kotler & Armstrong, 2015; Maqin & Hendri, 2017).

5- Ainda associado aos fornecedores, o problema de excedentes de estoques das ervateiras alterou a força referente aos fornecedores do microambiente do Mate in Box, fortalecendo suas parcerias e atuando também como intermediária de mercado (Sawadkar, 2019; Kotler & Armstrong, 2015). Assim, para darem vazão aos seus estoques, as ervateiras precisaram encontrar outros canais de venda para distribuição de seus produtos, ao notarem que o *e-commerce* se tornou um dos principais canais de crescimento nesse período, firmaram novas parcerias. Logo, essa dificuldade acabou se tornando uma oportunidade para o Mate in Box, que se colocou como canal de *e-commerce* para as ervateiras parceiras evidenciando a importância de estar preparado para enfrentar e aproveitar as profundas mudanças que o ambiente tecnológico oferece (Kotler et al., 2017).

6- Por fim, referente às forças políticas e socioculturais (Kotler et al., 2017), as medidas sancionadas atingiram a vida sociocultural das pessoas, que precisaram mudar comportamentos de consumo, como o da erva-mate. As imposições de não compartilhamento de objetos, como cuias, impediram a realização de rodas de chimarrão. O Mate in Box utilizou da incerteza quanto à possibilidade de redução do consumo da erva-mate, para fomentar a venda de outros produtos, tais como a cuia e bombas para o consumo individual. Com a orientação de “não compartilhe a sua cuia”, totalmente oposta à cultura deste consumo, buscou promover divulgações nas redes sociais de incentivo ao consumo individual e propaganda de produtos. Suas ações buscavam fomentar um possível “compartilhamento online” (Apêndice A- figura 2). No mesmo sentido, reforçaram os benefícios à saúde do consumo da erva-mate, em contrapartida aos riscos quanto à COVID-19. Essas práticas traziam aproximação e relacionamento com os clientes além de uma adaptação e ressignificação do sentido de compartilhamento e conexão característicos do consumo ritualístico da bebida, sendo viabilizadas pela intensa interação e conectividade com a força tecnológica (Kotler et al., 2017). Para tanto, referente ao consumo central “tomar chimarrão”, foi possível direcionar campanhas à uma nova prática (Kotler & Armstrong, 2015), argumentando que as pessoas poderiam passar a tomar o seu chimarrão de forma individual, em suas casas, mas “coletivamente”, por meio das redes.

Quanto à avaliação das ações realizadas pelos sócios, nota-se que as duas campanhas obtiveram resultados positivos. A primeira consistiu em uma boa estratégia de marketing de precificação. Investindo em marketing digital e ferramenta como *press-release*, eficaz ao alcance de vários públicos, possibilitou penetração no mercado, atração de consumidores e de vendas recorrentes dos que se fidelizam assinantes. Entretanto, o baixo estoque de produtos disponíveis a este enfoque, minimizou as possibilidades de alcance da campanha assim como a inviabilidade em ofertar frete grátis que era também uma intenção dos sócios para estimularem as vendas no período.

A segunda campanha buscou consolidar o lado social da marca. O investimento em desenvolver um novo produto e fomentar suas vendas/ doações trazia ao consumidor o sentido de empatia ao problema enfrentado, quanto à escassez dos equipamentos de proteção. Assim, as compras agregaram valor de responsabilidade social, com benefícios à sociedade. O uso da máscara também incentivava a divulgação da marca. Além disso, a campanha foi otimizada pelo complemento da campanha, “Dia do Imposto Zero”, similar ao realizado por outras empresas.

Diante deste contexto, nota-se que as empresas precisaram mudar as ações de marketing para o “modo quarentena”. Algumas práticas de marketing relacionadas à Covid-19 se tornaram comuns entre as empresas. Entre essas algumas se destacam como as de acesso gratuito, experiências online, de “boas notícias” e campanhas sociais, com a ideia de empatia (Nesterenko, 2020). Em particular, He e Harris (2020) indicam em seu estudo como a pandemia da Covid-19 tem influenciado o desenvolvimento das estratégias de marketing relacionadas à

responsabilidade social empresarial. Nota-se que a estratégia de benchmarking no marketing digital auxiliou a aprimorar os resultados, como utilizar as referências das melhores práticas de outras empresas para melhorar seus processos (Kotler & Keller, 2006; Vorhies & Morgan, 2005) exemplificado pela contratação de empresa específica pela Mate in Box para administrar suas ações de *press release*. Observa-se ainda, a agilidade de desenvolver um novo produto e lançá-lo, ação característica das startups (Blank, 2013).

Referências

- Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020). *E-commerce cresce, mesmo durante a pandemia*. Recuperado de: <https://abcomm.org/noticias/e-commerce-cresce-mesmo-durante-a-pandemia/>
- Baccarini, M. (2020, julho 26). Faturamento de clubes de assinatura sobe durante pandemia. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2020/07/26/faturamento-de-clubes-de-assinatura-sobe-durante-pandemia.ghtml>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Frösén, J., & Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing – a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*. Vol. 50, nº. 12, 2269-2294. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0557>
- He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116(2020), 176-182
- Hollensen, S. (2019). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Pearson Education.
- Kaur, H. Digital marketing: a ray of hope during pandemic recession. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 11 (7), 30-37.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing* (15a ed.). São Paulo. Editora Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro. Editora Elsevier.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12a ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed). Tradução de Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Kumar, N., & Pauwels, K. (2020). Don't cut your marketing budget in a recession. *Harvard Business Review*.
- Las Casas, A. L. (2010). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 1. Ed. São Paulo: Atlas.

- Maqin, R. & Hendri, N. (2017). Comparative Analysis: The Effect of Macro and Micro Environment on Marketing Strategy and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (Survey on Group of Small Medium Enterprises of Food and Non-Food Products in Cianjur Regency, West Java, Indonesia). *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 70-76.
- Nesterenko, L. *Marketing During the COVID-19 Crisis: Cases, Strategies, Examples*. Recuperado de <https://esputnik.com/en/blog/marketing-during-covid-19-crisis-cases-strategies-examples>
- Oliveira, L. (2020, abril 27). *Vindi Insights: turismo reage e clubes de assinatura dão verdadeira aula*. Recuperado de <https://blog.vindi.com.br/vindi-insights-turismo-reage-clubes-assinatura-aula/>
- O'Malley, L., Story, V., & O'Sullivan, V. (2011). Marketing in a recession: retrench or invest?. *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.
- Patel, S. (2020). *Facebook Ad Rates Fall as Coronavirus Undermines Spending*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/facebook-ad-rates-fall-as-coronavirus-undermines-spending-11586530801>
- Quelch, J. A., & Jocz, K. (2009). How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review* 87, no. 4 (April): 52–62.
- Sawadkar, M. (2019). Marketing environment and environmental scanning. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, (1), 5-9.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?. *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
- Vorhies, D.W., & Morgan, N. A. (2005). Recursos de Marketing de Benchmarking para Vantagem Competitiva Sustentável. *Jornal de Marketing*, 69(1), 80-94.
- Yohn, D. L. (2019). *Why Startups Fail*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2019/05/01/why-start-ups-fail/#14dce69128a5>

APÊNDICE A

MARKETING COMO ESTRATÉGIA NA CRISE: REAÇÃO DO MATE IN BOX À COVID-19

Passada a apreensão do primeiro cenário mais crítico, os sócios buscaram estratégias para aproveitar a crise a seu favor e aumentar sua visibilidade a fim de criar valor para a empresa. Comentamos algumas destas estratégias a seguir.

Durante a pandemia, a empresa percebeu que deveria encontrar a oportunidade na crise e passou a planejar “como divulgar mais o seu negócio e ganhar mercado em um momento crítico?” (Brian – sócio da empresa).

Durante algumas reuniões ainda no final de março, os sócios se questionavam: Como fazer uma campanha diante de uma situação em que a barreira de entrada para a primeira transação fosse muito baixa e que tivesse um aspecto correlacionado com o Coronavírus. A partir dessa discussão, surgiu a ideia da primeira campanha feita pelo Mate in Box de vender erva-mate a 1 real. Essa ideia foi uma inovação por meio de uma campanha já realizada pela empresa no ano anterior, mas agora alinhada com a Covid-19. Com a orientação “fique em casa” que impactou a vida de todos, essa campanha teve, por meio de seu *slogan*, o intuito de reforçar essa mensagem “O Mate in Box te ajuda a ficar em casa e vai entregar erva-mate na sua casa por R\$ 1,00”. Sendo adicionado apenas o frete.

Os sócios aproveitaram um estoque disponível e realizaram algumas parcerias com ervateiras, conseguindo os produtos a baixo custo. Não seria uma campanha de faturamento, Brian comenta que o ticket médio é muito baixo nesse tipo de campanha, mas também não gostariam de sair no prejuízo. Seu principal objetivo era ganhar visibilidade, além disso buscavam atrair novos clientes, pois sabiam por experiência da campanha anterior, que ao fazer a primeira compra a pessoa pode comprar outro produto como uma cuia, ou mesmo realizar uma assinatura.

Para fomentar *press-release* “a gente pagou por uma ferramenta, que tem uma plataforma que você paga e eles mandam para diversos jornalistas, diversos sites” (Brian). Com essa ação, conseguiram realizar a divulgação em sites como Terra e Mundo do Marketing. Além da divulgação própria em suas plataformas digitais. A campanha da erva-mate a 1 real, teve a duração de 15 dias, enquanto durou o estoque, e surtiu o efeito superior ao esperado de acordo com os sócios.

Conforme a Figura 1, tendo por referência a semana 12 (16 Mar~22 Mar) como início da “Campanha 1 – erva mate a R\$ 1” e encerramento a semana 14 (30 Mar~5 Abr), dentro do que foi possível mensurar, houve um aumento de pedidos principalmente de “já clientes” no primeiro momento da campanha e de “novos clientes” ao final da campanha. Entre esses, houve 77 pedidos contendo erva-mate a R\$1,00 e 60% dessas compras continham outros produtos além da erva-mate a R\$1,00. O faturamento líquido dessas 77 vendas foi de R\$2400. O custo com os pacotes de erva-mate vendidos foi de aproximadamente R\$400, e o investimento em marketing R\$800. Com isso, consideram a avaliação da campanha positiva, quanto ao resultado operacional, mas principalmente pela visibilidade e a quebra da “barreira da 1ª compra” (Brian). Contudo, acreditam que se tivessem um volume maior de estoque poderiam estender a promoção. Em uma estimativa de curto prazo, quanto ao retorno sobre o investimento de marketing digital, o ROI foi de 1, ou 100%. Essa primeira campanha foi pensada isoladamente como reação imediata ao momento vivido, não havia um cronograma já formalizado do que eles empreenderiam como próxima campanha, até porque, o cenário era inédito e com diversas incertezas.

Pedidos por semana

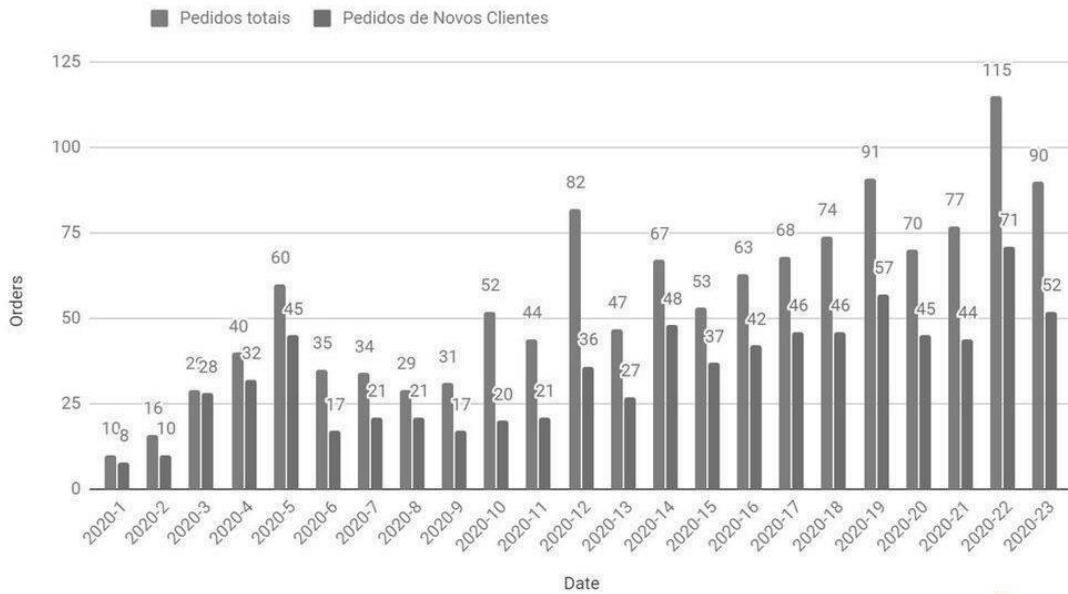


Figura 1. Acompanhamento de pedidos durante as Campanhas
Fonte: Relatório Interno Mate in Box (2020)

No início de abril, ocorreram mais algumas mudanças como a orientação sobre o uso de máscaras, que depois se tornaria obrigatoriedade em alguns estados. Toda população deveria utilizar máscaras, e não somente quem apresentava sintomas, ou profissionais da saúde. Nesse período, umas das ações da empresa foi reformular seus conteúdos, direcionando-os à conscientização da COVID-19, e fomentar o consumo individual com um possível “compartilhamento *online*” com mensagens no *Instagram* tais como “tá com saudade de dividir o mate com a família e amigos nessa quarentena? Marque aí, com quem você gostaria de fazer uma chamada de vídeo para compartilhar um mate via *wi-fi*” (Figura 2). Além disso, promoveram uma “roda de chimarrão digital” em comemoração ao dia do chimarrão no dia 24 de abril. Ao mesmo tempo, os sócios tiveram outra ideia, uma campanha envolvendo o uso de máscaras.



Figura 2. Ações de divulgação e propaganda no *Instagram* durante a quarentena
Fonte: Perfil no *Instagram* do Mate in Box (2020)

O intervalo de encerramento da primeira campanha e o lançamento da segunda foi de 20 dias. Nesse período, os pais de Selen (sócio fundador), que possuem uma confecção, estavam começando a produzir máscaras. Os sócios identificaram então uma oportunidade “podemos fazer alguma coisa semelhante”, comenta Brian. Rapidamente, encomendaram algumas máscaras da confecção.

Idealizaram em um primeiro momento incentivar as vendas se comprometendo a doar uma máscara para uma pessoa carente a cada nova assinatura de cliente. Contudo, o foco era no maior giro da ação, pensaram então “a cada compra de *blend*, o Mate in box irá doar uma máscara”. Foi quando surgiu um novo *insight*, caso fizessem uma máscara personalizada, as máscaras tornaram-se mais um produto da marca (Figura 3). Essas seriam vendidas separadamente, a mesma quantidade seria revertida em doações, e as possíveis futuras postagens dos clientes usando as máscaras, e seu uso cotidiano, ainda poderiam divulgar a marca.

Lançaram a campanha por todas as suas plataformas digitais, mas devido a um atraso na entrega das máscaras, precisaram ser cautelosos com a divulgação no início e avisaram aos clientes do atraso. Assim que esse gargalo foi sanado, passaram a reforçar os investimentos em publicidade.

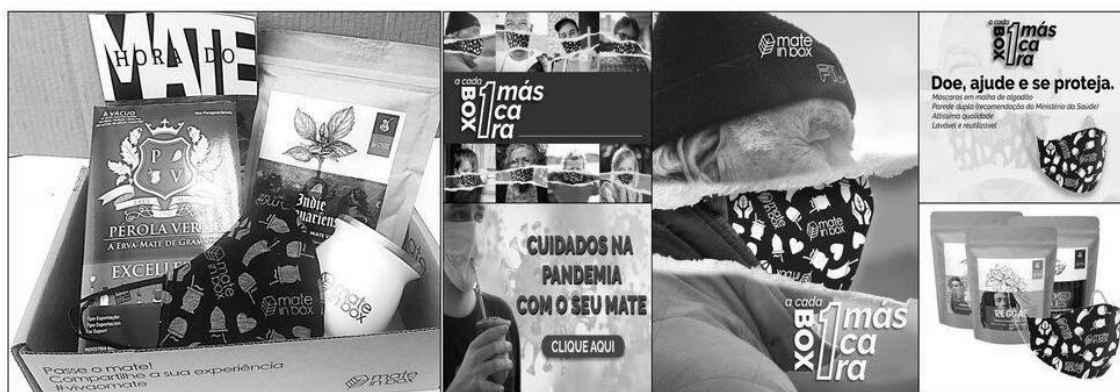


Figura 3. Imagens de divulgação
Fonte: Mídias sociais Mate in Box, 2020

Tendo por referência a semana 17 (20 Abr~26 Abr) como início da “Campanha Máscaras Mate in Box”, os resultados parciais (Figura 1) da segunda campanha (ainda ativa no desenvolvimento deste estudo) mostraram-se positivos até então. Na percepção de Brian seus impactos foram além da primeira campanha, fomentando a atuação de cunho social da empresa na pandemia, além de oportunizar a criação de um novo produto. Durante a semana 22 (25 Mai ~31 Mai) ocorreu um novo pico de vendas ao qual Brian justifica pelo complemento de uma campanha de três dias de “Imposto Zero”. Isso em referência ao dia nacional do respeito ao contribuinte, 25 de maio.

Para Brian foi notório o aumento do número de pedidos a partir do início das campanhas, sobretudo observou-se um aumento de 680% na média de pedidos semanais, quando comparado ao intervalo entre as semanas de 09 à 21 de 2019 para o mesmo período de 2020. Brian salienta ainda que as ações aumentaram a visibilidade do Mate in Box e reforçaram o lado social da marca.

Em suma, comparado ao mesmo período, de março a maio de 2019, a empresa investiu 159% a mais em marketing em 2020, mesmo em meio ao início da crise da COVID-19. Portanto

deram sequência à estratégia de ampliar os investimentos em marketing digital previstos em dezembro de 2019, não realizaram cortes, mas adaptaram os objetivos ao cenário da pandemia.

O Mate in Box optou por não diminuir o preço dos produtos (com exceção do período da campanha do mate a R\$1,00) ou dos pacotes por assinatura, mas mantê-los, visando não reduzir o retorno médio. O desafio no próximo período será também, reter os clientes alcançados pelas práticas de atração, uma vez que, o sucesso de seu modelo de negócio revela-se no relacionamento à longo prazo.