

WINDUP:¹ SMART STRATEGY FOR SMART PEOPLE

“Quarenta e dois...e a aumentar.”

José Manuel Gómez-Zorrilla e Daniel Sánchez acabavam de autorizar o aumento de um reforço para a área de analítica, numa sexta-feira de manhã, em junho de 2023, enquanto dedicavam um pouco de tempo a pôr-se a par. O ritmo era tão frenético que os dois sócios teriam de fazer esforços para libertar *slots* para se sentar para deliberar tranquilamente, além das chamadas operativas do dia a dia. Tinham consciência da carga de trabalho da equipa e de que o reforço não era um capricho. Mas também sabiam que cada entrada sujeitava à empresa e a eles os dois como máximos responsáveis e acionistas a uma pressão crescente

“Todas as pessoas no setor me perguntam quantos somos, com um sorriso, quando digo que temos uma boa LAJIDA. Parece que, ao ultrapassar os 50 colaboradores, a rentabilidade complica. E na Windup estamos a aproximar-nos a esse patamar. Atualmente, a nossa margem ronda os 30% e está muito acima da média do setor de grandes agências. Temos de encontrar uma fórmula para poder continuar a crescer sem que os custos de estrutura nos levem à frente. Seria morrer de sucesso”.

A Windup era um grupo empresarial dedicado ao marketing digital. O seu lema: *smart strategy for smart people*, procura passar para o mercado uma proposta prática para elevar o nível das empresas neste campo.

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School. Preparado pela professora Marisa Martínez Jiménez, Para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação. Copyright © janeiro 2025, Fundación San Telmo. Espanha.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrônico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrônico em casos@santelmo.org

DE NÃO NOS ENTENDERMOS... A AVALIARNOS POR PREÇO EM OITO ANOS

A empresa tinha sido criada em Málaga no ano de 2015 por dois cunhados com trajetórias de vida muito distintas. José Manuel tinha sido diretor de marketing do Museu Picasso de Málaga e tinha identificado uma oportunidade clara no mundo do marketing digital. Nessa época, não havia empresas de nível no setor na cidade e mesmo ele teve de procurá-las fora para a sua missão do momento. Daniel tinha regressado a Málaga após quase 20 anos fora a trabalhar em capital de risco, em temas de estratégia e finanças.

“O tema do marketing digital já era conhecido. De facto, era considerado um tema da moda necessário. No entanto, estava muito apoiado na parte emocional e as empresas ainda não tinham consciência das necessidades reais e alavancas a acionar para que realmente funcionasse. Era necessário acrescentar muita ciência, metodologia (e também investimento)”.

A sua proposta era conceber e executar uma estratégia digital para empresas, alinhada com a sua estratégia de negócio, para contribuir de forma tangível para a melhoria de resultados. Para isso, era necessário trabalhar na definição de objetivos e indicadores e na criação de conteúdos de valor a comunicar nos vários canais digitais (redes sociais, Internet e muitas vezes em blogs). De forma complementar, era necessário traçar um plano minucioso de *performance* para medir o impacto e corrigir as ações. Isto era feito através dos quatro principais ramos do marketing digital: SEO² (posicionamento orgânico), Campanhas de pagamento, Social Media e Analítica.
<https://vimeo.com/manage/videos/880918948/9ceffc4630>

“Quando começámos com o nosso discurso, há oito anos, olharam para nós como se fôssemos extraterrestres. Para a maioria das empresas médias nesse momento, o marketing digital não estava profissionalizado e limitava-se a ter uma Internet operativa, todos os perfis de redes abertos e mal geridos e a pagar à Google algumas palavras para um bom posicionamento.

A dificuldade estava no facto de o nosso interlocutor não poder ser alguém especializado em marketing digital ou sistemas. Tinha de ser alguém de negócio, que entendesse que querias acrescentar novos KPI de marketing e financeiros ao marketing digital. Alguém que entendesse que podíamos proporcionar valor, mas não era sempre fácil chegar a isso”.

Apesar da resistência inicial, a imparável tendência da digitalização do consumidor tinha passado para as empresas e os seus executivos. O interesse e o conhecimento sobre este tema tinham aumentado e este facto tinha causado um crescimento imparável. Em apenas dois anos, 2021-22, a faturação duplicou e o pessoal aumentou em 80%. Um salto que levou a agência a posicionar-se como uma das marcas líderes no mercado da Andaluzia. Soube

² O SEO (Search Engine Optimization) é o processo que tem como objetivo melhorar a visibilidade de um site nos resultados orgânicos (sem pagar anúncios) dos diferentes motores de pesquisa, como o Google

criar o negócio adequado no momento oportuno (ver anexo 1: evolução faturação e anexo 2: evolução no número de funcionários).

Mas essa mesma velocidade tinha criado muita concorrência muito atomizada³ e tinha contribuído para a rápida maturação dos produtos, num mercado no qual não existiam grandes barreiras de entrada (ver anexo 3: o setor do marketing digital em Espanha).

“Cada vez chegam mais clientes revoltados de outras agências. A concorrência eleva as expectativas...e reduz os preços. Assim é complicado cumprir. Fazer uma proposta comercial pode custar-nos 500 EUR, mas o tema é que estamos a encontrar propostas com base nas nossas. Praticamente cambiam os logótipos e o tipo de letra. E o preço, claro.

É complicado convencer o cliente que a proposta pode ser copiada, mas o resultado não é o mesmo. Também é importante que o cliente deixe a sua empresa fazer. Passamos de um ponto em que as empresas não sabiam nada... para outro em que pensam que sabem tudo. E quando se dão conta, já gastaram muito dinheiro e esforço. Acaba por ser uma questão de confiança... Resumindo, há muito mercado, muito trabalho, mas é necessário fazê-lo bem para sobreviver.”

O NEGÓCIO DA WINDUP DUAS LINHAS DE NEGÓCIO QUE SE RETROALIMENTAM: A AGÊNCIA E A ESCOLA

A Windup unia sob a mesma marca duas linhas principais de negócio: uma agência de marketing digital e uma escola (ver anexo 4: Organigrama).

“Quando tomámos a decisão de montar a agência, já tinha feito toda a formação sobre o tema disponível nesse momento em Málaga. E depois de dois mestrados, apercebi-me de que nenhum resolvia necessidades reais. Eram programas teóricos que na realidade não preparavam para assumir uma posição de técnico ou gestor de marketing digital numa empresa. – Afirma José Manuel. -

Com o ímpeto do início, comentei isto com o Daniel e decidimos arriscar e montar um programa diretamente nosso com um foco muito prático. Sabíamos quais eram os conhecimentos necessários para uma empresa e conhecíamos as pessoas que podiam ensiná-los. Embora tivéssemos de os trazer de fora, pensávamos que valia a pena o esforço. Com o telefone na mão... organizamos e arrancamos o nosso primeiro mestrado com 12 pessoas em novembro de 2015”.

³ 47 000 empresas registaram-se em Espanha como agências de marketing em 2023