

RELACIONAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

RELATIONSHIP FOR COMPETITIVENESS IN TECHNOLOGY COMPANIES

ISABELLA CRISTINA GIRALDELLIE
isabellagiraldelli@gmail.com

RAFAEL LUCAS ALENCARE
ra.lencar@hotmail.com

SOFIA KOWALSKI
sofikowalski@me.com

WELLYNGTON JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS JUNIOR
wellyngton.jrsj@gmail.com

ADILSON CALDEIRA
adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

Com o objetivo de conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor aos clientes, em busca de vantagem competitiva, realizou-se pesquisa qualitativa com fim exploratório, mediante entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas do setor focalizado. Os resultados evidenciam que os participantes adotam formas inovadoras para se diferenciar, valendo-se de monitoramento do comportamento dos clientes. A visão geral dos entrevistados é de que os ganhos decorrentes da criação de valor para - e com - os clientes se traduzem em vantagem competitiva. Outro aspecto considerado é a relevância de ser pioneiro em alguma funcionalidade oferecida. Por identificar e apresentar visões decorrentes da experiência das empresas focalizadas, espera-se que o relato dos resultados do presente estudo contribua para a ampliação do conhecimento da tecnologia de gestão, pelos exemplos comuns provavelmente presentes em situações vivenciadas em negócios semelhantes.

Palavras-chave: Criação de Valor, Inovação, Modelos de Negócio, Relacionamento com Clientes, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In order to understand how technology companies, use relationship channels in their business models to create value for customers to gain and sustain competitive advantage, qualitative research was carried out with an exploratory purpose, through semi-structured interviews with company managers of the focused sector. The results show that the participants adopt innovative ways to differentiate themselves, making use of monitoring the behavior of customers. The general view of respondents is that the gains from creating value for - and with - customers translate into competitive advantage. Another aspect considered is the relevance of being a pioneer in some of the

offered functionality. By identifying and presenting visions arising from the experience of the focused companies, it is expected that the report of the results of this study will contribute to the expansion of knowledge of management technology, through common examples probably present in situations experienced in similar businesses.

Keywords: Value Creation, Innovation, Business Models, Relationship with Customers, Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

Mesmo dispondo de elementos que lhes confirmam suporte para conhecimento e reflexão sobre os efeitos da vantagem competitiva no desempenho organizacional, nem todas as empresas conseguem ser bem-sucedidas em colocar a teoria em prática, muito provavelmente por não compreenderem a estreita relação que o fenômeno mantém com a criação de valor para o cliente para se destacar da concorrência (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

Criação de valor e vantagem competitiva, portanto, são consideradas elementos correlacionados segundo diversas visões encontradas na literatura concernente ao tema. Há décadas se encontram discussões acadêmicas sobre estratégia competitiva que consideram essa relação. Dentre elas, Porter (2009) sustenta que vantagem competitiva é o valor que a empresa consegue criar para seus clientes que seja superior ao custo de criação, e valor é aquilo que o consumidor está disposto a pagar por um benefício. Em sintonia com tal concepção, Barney (1991) afirma que a vantagem competitiva é resultado do valor criado pela estratégia implementada por uma única empresa, sem que seus concorrentes sejam capazes de imitar de modo simultâneo ou incapazes de oferecer benefícios superiores.

O desafio se encontra na complexidade e rápida transformação do ambiente externo. Vasconcelos e Cyrino (2000) alertam para o crescente número de variáveis capazes de influenciar diretamente o desempenho das empresas, como a rápida substituição e aperfeiçoamento das tecnologias, o surgimento de novos modelos de negócio e a ação de concorrentes diretos, com as mesmas capacidades e variedades de produtos. Em contrapartida, ocorrem as mudanças culturais que afetam o comportamento do consumidor, não apenas quanto a necessidades, desejos e hábitos de consumo, mas também quanto a exigências relativas à qualidade dos produtos e comportamento das organizações, afetando a percepção de valor pelos agentes do mercado e, por conseguinte, desafiando ainda mais a conquista e sustentação de vantagens competitivas.

Tal condição evidencia o questionamento sobre a eficácia dos modelos de criação de valor com visão centralizada na empresa e seus produtos. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores, alvo principal da criação de valor, são determinantes nos resultados das estratégias adotadas com esse fim. São, assim, potenciais colaboradores na cocriação de valor, por meio de sugestões e expectativas quanto aos atributos que mais os satisfaçam.

O mercado atual proporciona a oportunidade de novos modelos de negócios caracterizados pelo uso intensivo de tecnologia, com meios de manter interação contínua com os clientes e criar valor para - e com - eles. Negócios com plataformas disponíveis em aplicativos e portais em rede proliferam incorporam frequentemente novos benefícios ao consumidor. Assim como ocorre nos negócios mais tradicionais, empresas que atuam nesse novo setor de tecnologia são desafiadas a escolher estratégias que efetivem a fidelidade dos clientes e propaguem suas marcas. Identificar o que o consumidor procura, atentar para o relacionamento com o cliente, com a finalidade de atrair e retê-los, são demandas relevantes em um setor em que a velocidade de mudança é de grandes proporções.

Observa-se, assim, a atenção dedicada ao Marketing de Relacionamento, em busca da eficácia dos canais de comunicação com o cliente para a criação de valor e vantagem competitiva. Por meio desses canais, as empresas de tecnologia identificam o comportamento do consumidor, reúnem dados de perfil e histórico de compras e dão suporte às áreas de Marketing e vendas para um relacionamento assertivo e duradouro (MISHRA; MISHRA, 2009). Além disso, esta estratégia é capaz de oferecer um ambiente que impulsiona a criação de soluções inovadoras, visto que dá às empresas os recursos para conhecer o comportamento do seu público-alvo (ZENONE, 2017).

Com base no contexto estabelecido, em que se notam os desafios competitivos enfrentados no mercado, a diversidade de abordagens encontradas na literatura e o potencial de contribuição da tecnologia ao aperfeiçoamento do relacionamento com clientes, o presente estudo tem por objetivo geral **conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor para seu cliente e assim conquistar e sustentar vantagem competitiva.**

Para o alcance deste objetivo, elegem-se como objetivos específicos: **a) estabelecer e verificar como são interpretados os conceitos sobre criação de valor, estratégias competitivas e canais de relacionamento; b) identificar quais estratégias são utilizadas para que o relacionamento promova criação de valor para o cliente; c) compreender a visão dos gestores sobre a relação existente entre relacionamento, valor criado para o cliente e vantagem competitiva.**

O texto está estruturado de modo a apresentar, inicialmente, o aporte conceitual do estudo, apresentado na seção dedicada ao referencial teórico. Logo após, descrevem-se as opções e procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e suas revelações. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos, sua análise e interpretação. Encerrando o texto, apresentam-se as considerações sobre principais resultados alcançados, limitações e potenciais contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca do alcance do primeiro objetivo específico adotado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica sobre os temas criação de valor, estratégias para a vantagem competitiva e visões sobre Marketing de Relacionamento e seus canais como referência para o modelo conceitual que fundamenta o estudo, conforme se expõe a seguir.

2.1 Criação de valor

A criação de valor é um fenômeno que engloba todo o sistema de operações de uma organização, desde a entrada de recursos provenientes de agentes externos, passando pelo processamento interno, estendendo-se até as saídas de produtos e serviços e se consolidando mediante os retornos sob a forma de resultados atingidos (MAGRETA; STONE, 2002).

Para Castañeda (2013), existem diversas formas pelas quais se pode criar valor. Os resultados dessa criação podem ser avaliados, por exemplo, sob a ótica econômica, operacional, social e a de eficácia das ações marketing, em busca de obter reconhecimento do cliente quanto ao valor que as soluções que lhe são proporcionadas.

Há também a possibilidade de criar valor para outros agentes, como os colaboradores, acionistas e, em sentido mais amplo, a sociedade como um todo. Cria-se valor para os funcionários oferecendo salários justos de acordo com a capacidade econômica da empresa e com o trabalho desempenhado (CASTAÑEDA, 2013). Para acionistas, criar valor é oferecer retorno superior sobre o capital investido, comparado a outros investimentos, e por meio do fluxo de caixa sobre o investimento e valor econômico agregado (ANTONIK; MULLER, 2017). Para a sociedade, o recolhimento justo dos impostos devidos contribui para o desenvolvimento econômico comunitário (CASTAÑEDA, 2013).

A criação de valor para clientes é inerente às atribuições do Marketing de Relacionamento, por meio da conciliação de agentes internos e externos ao negócio (HONORATO, 2004). Conforme destaca Yanaze (2006), não se cria valor com uma única atividade, mas com um conjunto de tarefas e fluxos de informação entre a empresa e seus *stakeholders*. Destarte, a empresa deve buscar um alto nível de qualidade ao final de todos os processos, quando tem contato direto com o consumidor. Pode ser grande, porém, a dificuldade em atingir esta qualidade e criar valor para o cliente, o que deve ser objeto de busca contínua via melhoria nos processos internos da empresa (KOTLER, 2003).

Outra variável influente no processo de criação de valor superior ao cliente é a diferenciação de sua oferta, com posicionamento claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), essa visão considera que o consumidor e a empresa possuem papéis diferentes e independentes na concepção de um produto e na criação de valor.

O motivo pelo qual o conceito de valor tradicional está em processo de mudança é o consumidor atual, conectado, informado e ativo. O novo consumidor quer ter influência sobre as decisões das empresas e seus produtos. Existe, pois, uma forte demanda por uma maior interação entre consumidor-empresa, em busca da co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Seguindo o mesmo raciocínio, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) afirmam que as empresas estão deixando de desconsiderar a reciprocidade e a interdependência entre cliente-organização. Elas estão abrindo espaço para seus clientes e fazendo com que eles tenham um papel ativo na criação de valor.

A co-criação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), pode ser definida como uma prática de desenvolvimento de sistemas, produtos ou serviços por meio de uma colaboração junto aos clientes, gestores, empregados e outros que se interessarem na organização. Por meio da co-criação de valor, as empresas buscam novas formas de engajamento das pessoas, adotando um modelo mental voltado para experiências personalizadas dos clientes. Essa co-criação de valor, busca dar uma nova amplitude aos tradicionais conceitos de cadeia de valor, do relacionamento com os clientes, da inovação de produtos e serviços e do desenho de processos de negócios. (HERRERO, 2012).

Quando bem realizada, a co-criação de valor produz importantes resultados financeiros, denominados Quatro Poderes da cocriação, por Ramaswamy e Gouillart (2010). Estes poderes podem ser agrupados em dois grupos de benefícios: os organizacionais e os individuais. O grupo que considera a organização engloba um maior capital estratégico junto aos retornos para a organização e menores riscos e custos para organização. Já o grupo de benefícios para o indivíduo trata das novas experiências de valor, além de menores riscos e custos para os indivíduos (HERRERO, 2012).

Com base nas visões consideradas para a elaboração do modelo conceitual atinente à variável em estudo “criação de valor”, elaborou-se o Quadro 1, que sintetiza os princípios básicos adotados sobre o tema.

Quadro 1. Principais referências para o modelo conceitual sobre criação de valor

Fonte	Conceito
Castañeda (2013)	Diferentes formas de criação de valor.
Honorato (2004)	Criação de valor para o cliente por meio do Marketing.
Prahalad; Ramaswamy (2004) Herrero (2012) Ramaswamy; Gouillart (2010)	Co-criação de valor, uma nova amplitude ao conceito tradicional de cadeia de valor, a mudança do processo tradicional para criar valor e os quatro poderes da co-criação.
Kotler (2003) Kotler; Armstrong (2015)	Qualidade nas ofertas e processos.

Fonte: elaborado pelos autores

A importância que se atribui à criação de valor para a conquista e sustentação de vantagem competitiva remete ao estudo sobre estratégias específicas para esse fim, o que se aborda no próximo tópico.

2.2 Estratégias para a vantagem competitiva

O conceito de estratégia está relacionado, em geral, a um meio para conseguir uma performance superior no setor em que uma organização está inserida (BARNEY, 2011). Em outras palavras, é um conjunto de ações para explorar competências e obter vantagem competitiva (IRELAND, 2014).

A administração estratégica é concebida como um processo para a construção de vantagem competitiva, considerando os cenários do ambiente em que os negócios se realizam e identificando quais recursos internos ou externos podem potencializar o desempenho, bem como as capacidades e competências essenciais requeridas descrita por (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Recursos constituem os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Capacidades são a combinação destes recursos para a execução de uma tarefa. Competências essenciais são as capacidades que possuem potencial para ser uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2010),

Utilizando um acrônimo com as iniciais de quatro condições para a vantagem competitiva sustentável (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização), Barney (2011) propõe o modelo VRIO. Uma solução oferecida que é valorizada pelo consumidor, rara e diferenciada das outras, difícil e custosa de imitar e conta com uma capacidade organizacional única, resulta em vantagem competitiva sustentável.

Segundo Barney e Hesterley (2010), vantagem competitiva consiste em gerar maior valor econômico do que os concorrentes, ou seja, oferecer um benefício percebido maior a um custo inferior, ou a um custo superior, em casos excepcionais de recompensa ou incentivo elevado.

Apesar de se contrapor a outras visões, que concebem a vantagem competitiva como resultado de fatores externos à organização e depende da estrutura da indústria e dos concorrentes, a ótica de Porter (2009) destaca que o desempenho superior ao dos concorrentes pode ser alcançado por diferentes estratégias, como as de diferenciação, liderança em custo e cooperação entre empresas, ou de estruturas corporativas de negócio, envolvendo integração, diversificação e alianças.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores buscam por conexão, empoderamento e informação. Abrir caminhos que permitam que os consumidores interajam cada vez mais com seus negócios e os influenciem diretamente, na estrutura ou nos produtos oferecidos, benéfico aos negócios.

Como forma de atender novas demandas competitivas, as empresas adotam estratégias de Marketing, capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Mais especificamente, pratica-se o Marketing de Relacionamento, desenvolvendo as relações de longo prazo com os clientes para obter vantagens competitivas sustentáveis (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

O Quadro 2 contém a síntese das visões adotadas para o desenvolvimento do modelo conceitual do estudo no que se refere a estratégias para a vantagem competitiva.

Quadro 2. Principais referências do modelo conceitual sobre estratégias para a vantagem competitiva

Autor	Conceito
Barney (2011)	Estratégia é o meio para se alcançar uma performance superior no mercado.
Ireland (2014)	Estratégias são objetivos e ações para atingir vantagens competitivas.
Hitt; Ireland; Hoskisson (2011) Barney (2011)	A combinação de recursos gera capacidades que, se forem raras, valiosas, difíceis de imitar e insubstituíveis, se tornam vantagens competitivas.
Barney; Hesterley (2010)	Vantagem competitiva é gerar mais valor do que os concorrentes.

Fonte: elaborado pelos autores

Dentre as escolhas estratégias destinadas à criação de valor como fonte de vantagem competitiva estão inseridas as aplicadas ao relacionamento com os clientes. O tema encontra, na literatura, a discussão de conceitos e modelos classificados como elementos que compõem os estudos sobre Marketing de Relacionamento, apresentados no tópico seguinte.

2.3 Marketing de Relacionamento: conceitos, estratégias e instrumentos

Concebido como um processo que deriva do Marketing tradicional, o Marketing de Relacionamento tem por escopo a aproximação da empresa aos seus clientes para identificação e satisfação de suas necessidades. Considerado um elemento estratégico para a administração de Marketing, consiste em um grupo de práticas em busca de estreitar a relação entre empresa e cliente (BARRETO; CRESCITELLI.; FIGUEIREDO, 2015).

Segundo Gordon (2002), o Marketing de Relacionamento é composto por seis dimensões. A primeira implica em criar um valor novo para os clientes. Um exemplo é a realização de uma integração do cliente no processo de planejamento do produto para garantir que a sua satisfação seja alcançada. A segunda dimensão fundamenta-se na definição da oferta de produtos e serviços com base na identificação do valor que os clientes procuram. A terceira e a quarta dimensões destacam os processos de negociação, políticas de comunicação, tecnologia e equipe. As duas últimas dimensões defendem que o valor criado aos clientes é reconhecido pelo tempo de vida de consumo, ou seja, as experiências que o consumidor obteve com dada marca como um todo, e não individualmente. Dessa maneira, é possível construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para a criação de valor desejado, incorporando também os principais fornecedores, acionistas e canais de distribuição.

As seis dimensões em conjunto devem balizar as estratégias de Marketing, a forma com administrar o relacionamento e o uso da tecnologia em prol da empresa e do consumidor. Segundo Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015), os benefícios alcançados com o Marketing de Relacionamento melhorando o valor vitalício do cliente (*Customer lifetime value*).

Zenone (2017) apresenta as diferentes formas de relação com o mercado, do ponto de vista da comunicação. A relação cliente-empresa é a mais importante para o fortalecimento da imagem da marca e desenvolvimento de estratégias que impactam este consumidor. A relação cliente-colaborador é importante para a obtenção de informações para análises de mercado e comportamento. E a relação cliente-cliente, essencial para interpretar a opinião geral dos clientes quanto à empresa e seus produtos.

Quando reúne as seis dimensões para a formulação das estratégias de relacionamento e as formas básicas de relação com o mercado, a empresa consegue ter um relacionamento positivo e duradouro. Desta maneira, o Marketing de Relacionamento age como um subsistema de Marketing para obter valor por meio da criação de intimidade e maior proximidade com o cliente. Constitui, portanto, um meio para aprofundar o conhecimento sobre os clientes, fortalecendo o relacionamento e evitando insatisfação que os faça iniciar relações de negócio com novos parceiros comerciais (ZENONE, 2017).

O Marketing de Relacionamento pode ser considerado uma mudança de paradigma, pela prática de um processo com foco na relação e cooperação de todos os departamentos da empresa e os grupos externos a ela. Desse modo, todos os envolvidos geram uma relação de parceria, lealdade e comprometimento nas estratégias voltadas à satisfação dos clientes (LAS CASAS, 2007).

Dentre os instrumentos de Marketing de Relacionamento mais utilizadas pelas organizações, estão o *Customer Relationship Management* (CRM), o programa de fidelização, o Endomarketing e a Pesquisa de Marketing. O CRM representa um processo de gerenciamento do relaciona-

mento com o cliente com o intuito de criar valor para os grupos interessados, sejam clientes, acionistas, fornecedores, entre outros. Essa abordagem, aliada à tecnologia da informação, tem um resultado ainda mais efetivo na criação de valor (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

O Programa de Fidelização é essencial para o Marketing de Relacionamento, visto que busca conhecer as necessidades dos clientes para, posteriormente, criar uma estratégia adequada para a fidelização, contribuindo para um relacionamento de longo prazo. Fazem parte dessa proposta a construção de vínculos emocionais, o oferecimento de descontos e bônus e o desenvolvimento de confiança entre as partes (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006).

O Endomarketing consiste em uma estratégia interna de Marketing para envolver os colaboradores e mostrar os valores que deverão ser utilizados com os clientes (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015). E a Pesquisa de Marketing tem o intuito de conhecer os hábitos e motivações dos clientes, bem como sua expectativa quanto à empresa (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

Por meio desses instrumentos, a empresa cria canais de relacionamento, ou seja, meios de aproximação, e melhora as relações com o mercado, construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre os integrantes da cadeia de relacionamento (KOTLER; KELLER, 2015).

O canal é um ativo importante no Marketing e na estratégia de posicionamento de uma empresa, sendo o principal diferencial de oferta no mercado em relação a de seus concorrentes. Segundo Coughlan (2012) um canal de Marketing de Relacionamento não é apenas uma maneira de mostrar que a empresa pode satisfazer as necessidades de seus clientes, com o intuito único de uso ou consumo do produto a venda. Este instrumento tem como objetivo construir um relacionamento de longo prazo satisfatório para todas as partes, incluindo empresa, cliente, fornecedores, distribuidores e outros parceiros da cadeia. Este relacionamento pode ser construído por processos de comunicação, mediante interação nas mídias digitais e os *chatbots*, que permitem realizar a captação e retenção de clientes (ZENONE, 2017).

Bogmann (2000) destaca a importância da retenção de clientes para a sobrevivência da empresa, o que não é tarefa fácil, dado que exige foco contínuo na preocupação em oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores (TORRES e FONSECA, 2012). O Marketing de Relacionamento é um meio de favorecer esse processo, vinculando a tecnologia com as ações envolvidas no conhecimento do cliente. Para a comercialização ocorrer, não é suficiente apenas satisfazer necessidades, mas também fazer com que o cliente se sinta importante (SOUZA, 2009).

O Quadro 3 apresenta uma síntese das ideias encontradas na literatura de referência para a construção do modelo conceitual sobre Marketing de Relacionamento e canais de relacionamento.

Quadro 3. Principais referências do modelo conceitual sobre Marketing de Relacionamento

Autor	Conceito
Gordon (2002)	Definição de Marketing de Relacionamento que proporciona a competitividade e as dimensões de do Marketing de Relacionamento.
Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015)	Benefícios alcançados com o bom planejamento de Marketing e uso da tecnologia em prol da empresa e consumidor

Zenone (2017)	Marketing de Relacionamento como subsistema do Marketing para criar valor por meio de proximidade com o cliente, conforme as novas formas de comunicação com os clientes.
Las Casas (2007)	Considera o Marketing de Relacionamento como um processo focado na relação e cooperação de todos os departamentos da empresa e os grupos exteriores.
Martins, Kniess e Rocha (2015)	Instrumentos de Marketing de Relacionamento mais utilizados (CRM, Programa de Fidelização, Endomarketing e a Pesquisa de Marketing)
Coughlan (2012)	Importância dos canais de Marketing e como afetam a percepção do consumidor sobre a marca e satisfação.
Bogmann (2000)	Constata como o processo de retenção de clientes é fundamental e está diretamente ligado com a sobrevivência da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo geral de conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento para criar valor para seu cliente e assim conquistar vantagem competitiva, recorreu-se à adoção do método de pesquisa qualitativo, com fim exploratório. A escolha se baseou nas recomendações de Gil (2002) e Triviños (1987), acerca de ser este o método adequado para obter os pontos de vista internos à organização, com dados colhidos por meio de instrumentos padronizados, e a conveniência da flexibilidade em investigações dessa natureza, proporcionando ao pesquisador maior envolvimento e familiaridade com o fenômeno estudado.

Optou-se por coletar os dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para a elaboração do roteiro de entrevistas utilizados como instrumento de coleta de dados, consideraram-se as principais ideias encontradas na literatura que se referem a cada objetivo específico estabelecido para o estudo. O procedimento visou à formulação de questões balizadoras nas entrevistas que possibilitassem aos entrevistados expor livremente suas visões, mas com foco concentrado nos objetivos da pesquisa.

Ao todo, foram realizadas sete entrevistas. Elas ocorreram em contatos pessoais dos pesquisadores, no local de trabalho dos sujeitos da pesquisa, sendo estes gestores de cinco empresas de tecnologia, que atuam em diferentes mercados. Optou-se pela preservação da identidade dos entrevistados, de modo a conferir-lhes mais liberdade para exporem com franqueza suas opiniões. Para esse fim, atribuiu-se a cada entrevista um código composto pela letra "E", de "Entrevista" e o número sequencial relativo à sequência de aplicação. Assim, na apresentação e análise dos resultados as menções referem-se à primeira entrevista como "E1", à segunda como "E2", e assim sucessivamente, até "E7". O mesmo critério se aplica à identificação das cinco empresas participantes, denominadas "P1" a "P5", e dos sete sujeitos de pesquisa, aos quais se refere como "S1" a "S7".

A primeira empresa participante da pesquisa atua no mercado de *FoodTech* – mercado focado no desenvolvimento de soluções tecnológicas com o objetivo de trazer inovação para o segmento alimentar, como define o Portal G1 (2018). Nessa empresa, foram feitas as entrevistas identificadas como E1 e E2.

A segunda empresa produz soluções de *Big Data Analytics* para geração de insights para Marketing, Vendas e Inteligência, atuando no segmento de SaaS (*Software as a Service*), com comercialização de *softwares* baseados na *web*. Nessa empresa, realizou-se a entrevista E3.

A terceira empresa atua no segmento de Tendências de Mercado, em que se refere a novos hábitos de consumo que estão determinando novos nichos de mercado a serem explorados com grande potencial de crescimento, oferecendo uma solução abrangente, por meio de uma plataforma digital para os seus clientes. Nela são apresentadas pesquisas de mercado realizadas pela empresa sobre as tendências de cores, comida, tipos de móveis e até lugares que receberão a atenção de turistas. Oferece serviços de Marketing, tais como eventos *online* e *offline*. A entrevista realizada nessa empresa é identificada como E4.

A entrevista E5 foi realizada em uma empresa de tecnologia voltada para o setor de Varejo. A empresa oferece um aplicativo para soluções nas rupturas da cadeia varejista, como de comunicação com distribuidores e marcas, realização de pedidos, organização de visitas aos pontos de venda e visibilidade para as marcas e produtos nos pontos de venda. Também fornece um *Marketplace B2B* de pedidos e orçamentos entre varejistas, distribuidores e marcas.

As entrevistas E6 e E7 foram realizadas em uma *startup* de tecnologia que desenvolve sistemas de gestão para estabelecimentos de beleza, incluindo gestão financeira, gestão de estoques, de clientes e profissionais, promoções, agenda e outras funções. A empresa também oferece um método de pagamento voltado para o mercado da beleza.

Para Gil (2002) a escolha dos sujeitos é de extrema importância visto que os entrevistados representam a opinião de uma população. Nesta pesquisa, os sujeitos foram definidos pelos critérios de conhecimento do assunto e acessibilidade. No Quadro 4, apresenta-se a relação de entrevistas realizadas, a codificação atribuída e os cargos dos entrevistados.

Quadro 4. Sujeitos da Pesquisa

Entrevista	Empresa	Sujeito	Cargo
E1	P1	S1	Coordenador de Planejamento Comercial
E2	P1	S2	Gerente de Trade Marketing
E3	P2	S3	CMO - Diretor de Marketing e Vendas
E4	P3	S4	Executiva de Marketing
E5	P4	S5	CEO
E6	P5	S6	CMO - Diretor de Marketing e Vendas
E7	P5	S7	Gerente de Marketing

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e transcritas na íntegra. Para a interpretação dos dados obtidos, recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009). Tendo em mãos as transcrições das entrevistas, procedeu-se, preliminarmente, à divisão das respostas em unidades de registros, ou seja, em segmentos de conteúdo considerados como base para futuro agrupamento em categorias de análise.

Em seguida, as unidades de registro foram comparadas entre si, com o intuito de identificar unidades de significado. Ou seja, os temas comuns que existiam em cada uma delas. Por último, as unidades de significado foram classificadas em categorias, ou seja, em classes que reúnem diversos elementos (unidades de registro) com significados semelhantes.

No próximo tópico, apresentam-se os dados obtidos e a análise de seu significado à luz da literatura consultada para a construção do Referencial Teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado na descrição dos procedimentos metodológicos, efetuou-se a análise de conteúdo das entrevistas com base na proposta de Bardin (2009), cujos resultados possibilitaram a identificação de quatro categorias relevantes ao estudo, em função dos objetivos propostos. A primeira delas refere-se às **estratégias e competências para atingir a vantagem competitiva**. A segunda, aborda a **cadeia de valor e ações para criação de valor**. A terceira categoria envolve a **co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio**. E a quarta, refere-se aos **canais e ações de relacionamento com o cliente**.

No que se refere a primeira categoria (**estratégias e competências para atingir a vantagem competitiva**), os entrevistados apontaram que a vantagem competitiva é quando uma empresa consegue se destacar no mercado, quando comparado aos concorrentes, criando valor e gerando lucros acima da média. Essas afirmações estão em linha com o que Barney e Hesterley (2010) definiram sobre vantagem competitiva. Entretanto, os últimos autores também discutem a questão da origem da vantagem competitiva, o que não foi abordado por nenhum entrevistado.

Ainda sobre vantagem competitiva, os entrevistados citam algumas estratégias que as empresas utilizam para conseguir um desempenho superior. Dentre as mais citadas por eles, estão a diferenciação no produto e no método, o pioneirismo e o atendimento e suporte ao cliente, o que reflete a ideia de Barney (2011) sobre estratégias para o alcance de vantagem competitiva.

Quanto às competências essenciais das empresas dos entrevistados, destaca-se que a tecnologia é considerada um fator importante para a competitividade da empresa. Barney (2011) é quem estuda e define o conceito de competência essencial, sendo ela valiosa, rara, difícil de imitar e que depende da organização para explorá-la. É importante ressaltar também que, por estarem no segmento de tecnologia, estas empresas precisam se manter sempre inovadoras e líderes em desenvolvimento tecnológico. Tais visões são encontrados nas seguintes falas:

[...] Vantagem competitiva é quando você consegue se mostrar melhor, uma opção superior para o cliente, para o prospect, de forma repetida, *over and over again* (E3).

Vantagem competitiva é uma capacidade que uma empresa tem sob as outras no mercado que permite gerar vendas ou lucro acima da média (E5).

Nós temos a vantagem competitiva principal é que nós iniciamos o mercado (E2).

[...] o fato de sermos o primeiro player do mercado no Brasil, ou seja, o pioneirismo é uma das principais vantagens competitivas da nossa empresa (E1).

[A estratégia que diferencia a empresa dos concorrentes é] o foco no atendimento dos clientes, no suporte e nas pesquisas, sem contar na boa comunicação da equipe (E7).

Do ponto de vista de produto, não tem outra ferramenta no mercado que faça o que a gente faz de maneira integrada (E3).

São diversas competências, cada área tem suas competências mais específicas, mas é essencial ter bons desenvolvedores, uma relação técnica muito boa [...] (E6).

A segunda categoria, referente a **cadeia de valor e ações para criação de valor**, revela que as empresas conseguem entregar valor para seus clientes e *stakeholders*, pois alinham as necessidades dos clientes com os produtos ofertados e ajudam seus grupos de interesse a se desenvolverem por meio de parcerias. Alguns entrevistados pontuaram que também entregam valor para seus colaboradores, por meio do desenvolvimento profissional.

Segundo a mesma visão, Magreta e Stone (2002) afirmam que a criação de valor em todas as etapas está diretamente atrelada ao desempenho das empresas. Castañeda (2013) complementa o pensamento ao dizer que existem diversas formas de criação de valor, e uma delas seria a com foco na satisfação das necessidades do cliente. Segundo os entrevistados,

E a forma pela qual a gente entrega valor é ajudar o cliente a tomar melhores decisões [...] o cliente, ao tomar decisões melhores nisso, isso ajuda ele no crescimento, em vender mais, conseguir mais clientes, [...] tudo isso para que ele consiga crescer (E3).

Tentamos ao máximo conseguir personalizar cada vez mais e entender cada vez mais um cliente individual. [...] E aí, para os outros *stakeholders*, eu acho que a gente pensa muito nisso, em como verticalizar a cadeia por inteiro (E1).

O valor é criado exatamente pela boa comunicação com cliente a análise de suas necessidades ao passarem pelos diversos setores da empresa, desde a pré-venda até a pós e suporte (E7).

A terceira categoria, referente à **co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio**, envolve a percepção dos entrevistados acerca da importância de desenvolver seus produtos e serviços olhando além da empresa. Segundo eles, é importante trabalhar em conjunto com as necessidades de seus Stakeholders e clientes para que ambos possam agregar e perceber o valor que é criado junto ao progresso das empresas envolvidas nessa colaboração.

Isso está de acordo com a visão de alguns autores, como por exemplo, Prahalad e Ramaswamy (2004) e Herrero (2012), que acreditam nesse resultado por meio do trabalho conjunto e também em outros benefícios, tais como de inovação dos produtos e serviços desenvolvidos, a

melhora no relacionamento com os envolvidos e a alta qualidade do que está sendo oferecido para todos.

Também é possível citar Ramaswamy e Gouillart (2010) que além de afirmar as vantagens da co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio, também agregam que é possível obter um maior capital e redução de custos e riscos para a organização.

Observa-se a presença dessas práticas nos seguintes trechos das entrevistas:

[...] hoje a gente tem definido KPIs para entender os nossos clientes. Como eu falei antes, realizamos o *quality assurance*, que é uma pesquisa de satisfação que questionamos o cliente sobre qualidade do serviço [...] como um todo [...] (E3).

[...] semestralmente, a gente faz uma pesquisa que nos avalia e concorrentes, e aí a gente avalia todos os concorrentes players de mercado. Mas essa trimestral é totalmente necessária pra gente entender se as pessoas estão compreendendo as mensagens que a gente quer passar pra eles ou não (E1).

Fazemos pesquisas de satisfação do atendimento no suporte, às pesquisas de co-criação fizemos para o projeto de *marketplace*, e pretendemos fazer para não acumular o hábito de descontar os produtos (E6).

Dentro de nossos parceiros nós trabalhamos muito em criar novos produtos e serviços conjugados ou atrelados em diferentes soluções que se situam no mercado para facilitar a vida dos clientes. Essa co-criação é criando produtos integrados e que resolva a vida e o dia a dia tanto do varejista e do fornecedor (E5).

A última categoria é referente aos **Canais e Ações de Relacionamento com o Cliente**, em que os entrevistados revelam que nas empresas em que trabalham, os canais de relacionamento são uma ferramenta do Marketing que ajudam e melhoram o relacionamento entre empresa e clientes. Por meio desses canais, é possível identificar a satisfação do cliente com os produtos, a taxa de uso e potenciais frustrações. O fato corrobora a visão de Gordon (2002), que afirma que o Marketing de Relacionamento deriva do Marketing tradicional, e possui o objetivo de identificar as necessidades do cliente; E de Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015), que o consideram como uma estratégia de Marketing que consiste em um grupo de práticas que busca estreitar a relação entre empresa e cliente.

A partir dos canais de relacionamento, os entrevistados comentaram que possuem estratégias que geram proximidade com os clientes por meio de uma boa comunicação para conhecer, o máximo possível, as necessidades e desejos dos clientes. Utilizam meios digitais como uma ferramenta do Marketing de Relacionamento, como as redes sociais, para a realização dessas estratégias.

Os canais de relacionamento se inserem nos processos de escolha do público-alvo das empresas entrevistadas. Estas consideram a segmentação das necessidades de cada grupo para identificar as propriedades essenciais dos produtos por eles requeridas, por meio de campanhas pagas em redes sociais, postagem em blogs e sites ou pela criação de parcerias.

Pode-se comparar a visão dos entrevistados com a de Zenone (2017), sobre os benefícios da criação de intimidade e maior proximidade com o cliente. Também há convergência com Martins, Kniess e Rocha (2015), sobre a tecnologia como uma aliada para obter mais efetividade na criação de valor, e Kotler e Keller (2015), de que, por meio de ferramentas, a empresa cria instrumentos de aproximação e melhora o desempenho das relações com o mercado.

Outra ferramenta utilizada pelos entrevistados para gerenciar as estratégias criadas e manter uma boa comunicação é o *Customer Relationship Management* - CRM, uma área específica que cuida dos clientes, elabora pesquisas de satisfação do produto e pesquisas de mercado e de Marketing. Martins, Kniess e Rocha (2015) estudam essas ferramentas e os ganhos que elas trazem a empresa quando bem implementadas.

De acordo com os entrevistados, os canais de relacionamento estão diretamente ligados com as estratégias de retenção de clientes, que é feita por uma área ou equipe específica que cuida do relacionamento com o cliente. Desde a realização de eventos focados nos interesses dos clientes, até a realização da validação da satisfação dos clientes, por meio de pesquisas. Seguindo o mesmo pensamento, Zenone (2017) e Bogmann (2000) falam sobre os processos de retenção de clientes e os benefícios para as empresas. São exemplos:

A área focada em Marketing de Relacionamento é nossa área de CS. [...] O objetivo central dessa área é fazer com que o cliente use cada vez mais nosso produto, que extraia cada vez mais valor para o negócio dele do nosso produto e, conseqüentemente, que ele fique mais feliz e não abandone a gente nunca (E3).

Sim, a gente tem a área de relacionamento com o cliente pra conseguir solucionar casos que o cara precise da gente de alguma maneira. É, a gente tem feito isso cada vez mais (E1).

[...] ouve no mercado os problemas que a clientela que você quer atacar precisa, volta com esse input para a empresa e usa esse input para desenvolver o software (E2).

[...] com a ferramenta digital isso facilita muito. Então a gente sabe quais são os hábitos dos clientes, a gente sabe o que eles fazem [...] (E6).

[...] sobre a necessidade de seus clientes e poder atuar em função disso, como nós ajudamos o cliente a estar perto de seus clientes, varejistas, nós pretendemos estar perto do nosso cliente, os fornecedores do varejo (E5).

[...] plataforma de envio de CRM, e realizamos pesquisas de satisfação do produto (E4).

Hubspot que é uma ferramenta de CRM e de *Inbound Marketing* [...] (E5).

[...] a gente tem uma de pesquisa sim, é o *quality assurance*. [...] gente tem o de CRM na própria plataforma (E3).

[...] programa de fidelidade é uma coisa que a gente ainda tá pensando como a gente vai criar, mas vai criar, e o restante todos na gente tem [...] (E1).

A gente vê segmentos, então baseado no uso, no como usa, ou nas *features* que ele necessita, ou quais são as necessidades do cliente que a gente define grupos e atende de maneira diferente (E6).

[...] criar parcerias como ferramenta de comunicação ou canal de comunicação ou até distribuidores específicos para essas verticais (E5).

[...] (CS) é responsável justamente por reter e expandir os clientes que Growth prospectou e PS implantou (E3).

[...] estratégia de retenção de clientes é nosso calendário de eventos (E4).

[...] forma de retenção validar constantemente a satisfação do cliente com nosso produto [...] (E5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As descobertas proporcionadas com a articulação entre a pesquisa bibliográfica e a investigação realizada junto a agentes que atuam na prática de gestão contribuem para a ampliação do conhecimento sobre como as empresas de tecnologia definem as estratégias de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor para o cliente e, assim, conquistar vantagem competitiva. Os resultados produzidos indicam que se trata de uma visão compartilhada a extrema importância atribuída à construção de um relacionamento duradouro com os clientes por meio da aproximação e da criação de valor para eles.

Tendo como primeiro objetivo específico estabelecer os conceitos de vantagem competitiva, criação de valor e estratégias e canais de relacionamento, o estudo revela que os gestores entrevistados apresentam a compreensão comum de que a vantagem competitiva se concretiza quando uma empresa se destaca no mercado, frente aos seus concorrentes, criando valor e gerando lucros acima da média.

A busca pelo alcance do segundo objetivo específico, de identificar quais estratégias são utilizadas para que o relacionamento promova criação de valor para o cliente, conduziu à constatação de que na prática, as empresas pesquisadas adotam, em seus modelos de negócio, instrumentos que funcionam como canais de relacionamento para se aproximarem dos clientes. Desde ferramentas voltadas para o atendimento até as redes sociais, que servem para divulgação das marcas e contato com o cliente. As empresas utilizam o CRM como meio para a prática do Marketing de Relacionamento e para conhecer bem o cliente e suas necessidades e para retê-los.

Além dos canais de relacionamento citados, as empresas também possuem algumas estratégias para reter seus clientes. Duas delas, P2 e P5, possuem áreas específicas e voltadas para o sucesso do cliente, que tem o objetivo de reter os clientes e reduzir a perda de clientes. A P1 tem como foco a segmentação dos comportamentos dos clientes, a fim de identificar qual comunicação deve ser feita para cada um desses estágios de comportamento. E a P3, tem como uma das ferramentas para reter os clientes seu calendário de eventos e uma oferta de conteúdo completa.

Parte das empresas realizam pesquisas de satisfação, para identificar se o cliente está utilizando seus produtos da melhor forma, se indicariam os produtos para outras pessoas e se estão satisfeitos com todo o atendimento da empresa.

Em relação à criação de valor, na prática, as empresas possuem estratégias diferentes, pelo fato de oferecerem soluções para diferentes problemas e para diferentes públicos. Entretanto, todas elas conseguem criar valor ao assimilar as necessidades dos clientes e entregar produtos que satisfaçam as expectativas e soluções para seus problemas. Também se cria valor ao mostrar preocupação e flexibilidade para se adaptar às demandas do mercado. Como exemplo, uma das empresas cria valor ao personalizar sua oferta para cada cliente (B2C) e aumentando as vendas de seus parceiros (B2B). Outra empresa cria valor para clientes, pois os ajudam nas decisões de compra, para seus colaboradores, com capacitação e desenvolvimento profissional. Uma terceira empresa participante da pesquisa oferece conteúdos e tendências de mercado para seus clientes formularem suas estratégias, enquanto outra cria valor ao aumentar a eficiência e melhorar o atendimento da equipe de vendas e outra oferece economia de tempo e facilidade.

Todos esses pontos também se conectam com o terceiro objetivo específico, de compreender a visão dos gestores sobre a relação existente entre relacionamento, valor criado para o cliente e vantagem competitiva. As entrevistas realizadas indicam que as empresas P1, P2 e P4 utilizam como estratégia principal o fato de suas tecnologias serem pioneiras no mercado, o que é um forte ponto para a geração e alcance de vantagem competitiva. Enquanto as empresas P3 e P5 consideram o bom relacionamento com os clientes o principal foco nas estratégias.

Porém, todas as empresas possuem uma área específica para cuidar do relacionamento com o cliente. Na prática as empresas P1, P2 e P3 possuem uma área chamada *Customer Success* focada totalmente no cliente, com estratégias diferentes para cada ação criada, como atendimento em casos de problemas ou um serviço de consultoria para certificar-se do melhor uso da ferramenta, como também ações de e-mail Marketing e *push* (notificações) para clientes que estão inativos por algum tempo.

Os entrevistados convergem quanto à importância da proximidade com os clientes, recorrendo a *feedbacks* sinceros e frequentes como subsídio para a tomada de decisão e ação para corrigir o que for necessário. A tecnologia é considerada um elemento estratégico para o alcance de vantagem competitiva, de modo que o desenvolvimento tecnológico pode ser um ponto decisivo para a atração de clientes e a sua retenção.

Nota-se, na visão dos entrevistados, que, para obter vantagem competitiva no setor de tecnologia, é necessário ter ciclos curtos de planejamento, de interação e de inovação. Conforme comenta um dos gestores entrevistados, este setor avança muito rapidamente, com constantes transformações. Para manter um bom posicionamento no mercado, é necessário também avançar neste mesmo ritmo e buscar ser pioneiro em alguma funcionalidade.

Considera-se, portanto, que os objetivos do estudo foram plenamente atingidos, embora se reconheça que as constatações se restringem à visão de gestores que atuam nas empresas participantes, o que, embora revele evidências de tendências aplicáveis a outras que vivenciam situações semelhantes, não pode ser considerado para efeito de generalização de comportamento no mercado. Uma forma de ampliar a abrangência dos resultados seria estender o escopo, com a participação de um número suficientemente representativo da opinião da maioria dos *players* do mercado. Além disso, é possível se aprofundar no tema, adicionando a visão do cliente final das empresas envolvidas na pesquisa e comparando com o que foi constatado no presente estudo.

Ainda que limitadas ao universo pesquisa, contudo, espera-se que as visões decorrentes da experiência das empresas focalizadas contribuam para a ampliação do conhecimento da tecnologia de gestão, pelos exemplos comuns que provavelmente estão presentes em situações vivenciadas por negócios semelhantes aos investigados.

REFERÊNCIAS

- ANTONIK, L. R.; MULLER, A. N. **Avaliação de empresas para leigos**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 9-120, mar. 1991.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E.; FIGUEIREDO, J. C. B. Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 58, p. 1371-1389, 2015.
- BOGMANN, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégia de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CASTAÑEDA, L. **As 25 tarefas incontornáveis do gestor de PME**. Lisboa Portugal. Leya, 2013.
- COUGHLAN, A. et al. **Canais de Marketing**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: Um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 73-93, jan. 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Editora Futura, 4ª reimpressão, 2002.
- HERRERO, E. **Pessoas focadas na estratégia**. Brasil. Elsevier, 2012.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competição e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing: Criação de valor para o cliente**. In: HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004. cap. 1, p. 14. v. 1. Disponível em: <<https://goo.gl/Gxfopm>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. 3ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- KOTLER, P. **A framework for Marketing management**. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2003.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2015.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- MAGRETA, J.; STONE, N. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.
- MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. **Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.
- PORTAL G1. **Conheça a importância das 'foodtechs' para o nosso dia a dia**. G1, São Paulo, 08 jul. 2018. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/07/conheca-importancia-das-foodtechs-para-o-nosso-dia-dia.html>>. Acesso em: 20 Dez. 2018
- PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2ª.ed. São Paulo: Gen Atlas, 2009.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/1iaYH4>>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. **The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits**. New York, NY: Simon and Schuster, 2010.
- TORRES, S. P.; FONSECA, S. C. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**, 2012. Disponível em: <http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. 2000.
- YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e comunicação**. Brasil. Saraiva, 2006.
- ZENONE, L. C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: Fidelização de Clientes e pós-venda**. 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2017.