

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**NAYANNE COSTA FERREIRA**

**O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):**  
análise das ferramentas de relacionamento da empresa UBER

São Luís - MA

2018

**NAYANNE COSTA FERREIRA**

**O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):**  
análise das ferramentas de relacionamento da empresa UBER

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Diêgo Henrique Matos Pinheiro.

São Luís - MA

2018

Ferreira, Nyanne Costa.

O Customer Relationship Management (CRM): análise das ferramentas de relacionamento da empresa UBER / Nyanne Costa Ferreira.  
– São Luís, 2018.

55 f. :

Monografia (Graduação) – Curso de Administração,  
Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Me. Diego Henrique Matos Pinheiro.

**Elaborado por Giselle Frazão Tavares- CRB 13/665**

**NAYANNE COSTA FERREIRA**

**O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):**  
análise das ferramentas de relacionamento da empresa UBER

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Diêgo Henrique Matos Pinheiro  
Universidade Estadual do Maranhão

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e coragem para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente e a direção do curso de administração que oportunizaram a concretização de um sonho que hoje vislumbro.

Agradeço à minha mãe Raimunda e ao meu falecido pai José Raimundo, que me deram apoio e incentivo quando eu mais precisei.

Agradeço também aos meus amigos em especial o meu orientador Diêgo Henrique que me estimulou e não deixou desistir. Meus agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para que a minha formação se concretizasse

*“Se você criar um caso de amor com seus clientes, eles próprios farão sua publicidade.”*

Philip Kotler

## RESUMO

No contexto de profundas transformações, o mundo contemporâneo tem gerado para as organizações muitos desafios de ordem econômica e social, tudo isso devido à busca de estratégias diferenciadas que visem à sobrevivência delas no mercado. Nesse sentido, as empresas precisam de renovação a cada dia, pois se deparam com constantes transformações, desafios e concorrentes e para conseguir manter – se no mercado é preciso que busquem mecanismos para construir a capacidade competitiva de seus negócios. Nessa conjuntura de grandes incertezas e cenários mutáveis, os modelos de negócios, como a Uber, despontam como uma abordagem de quebra de paradigmas e formulação de novos mercados, porém convém delimitar as consequências do surgimento dos novos modelos para os mercados e seu escopo de atuação sob a ótica do CRM que consiste em uma importante abordagem na gestão do relacionamento com os clientes. Nisto que consistirá análise deste estudo que tentará relacionar o crescimento escalar de um startup, a Uber que será o recorte deste estudo, e sua influencia na gestão de relacionamento com os clientes e a importância do CRM para criar relações duradouras com os clientes nesse contexto. A pesquisa será de caráter exploratório com uma revisão bibliográfica dos principais conceitos e fatos relacionados ao objeto de estudo. Abordagem que será usado para análise será baseada no modelo de Helgeson (2017) de CRM completo.

**Palavras-Chave:** Startup. CRM. Modelos de negócios. Gestão do relacionamento com os clientes.

## **ABSTRACT**

In the context of deep transformations, the contemporary world has generated for the organizations many challenges of economic and social order, all due to the search for differentiated strategies that aim at their survival in the market. In this sense, companies need renewal every day, as they are faced with constant changes, challenges and competitors, and in order to remain in the market, they need to seek mechanisms to build the competitive capacity of their businesses. In this context of great uncertainties and changing scenarios, business models, such as Uber, appear as an approach of breaking paradigms and formulating new markets, but it is appropriate to delimit the consequences of the emergence of the new models for the markets and their scope of action from the point of view of CRM, which is an important approach in managing customer relationships. This will be the analysis of this study that will try to relate the scalar growth of a startup, to Uber that will be the cut of this study, and its influence in customer relationship management and the importance of CRM to create lasting relationships with clients in that context. The research will be exploratory with a bibliographical review of the main concepts and facts related to the object of study. Approach that will be used for analysis will be based on Helgeson's (2017) complete CRM model.

**Keywords:** Startup. CRM. Business models. Relationship management with clients.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 EMPODERAMENTO DO CONSUMIDOR NA ERA DA HIPERCONNECTIVIDADE E COCRIAÇÃO</b> .....	11
<b>2.1 Considerações Iniciais</b> .....	11
<b>2.2 Modelos de negócios: novas estratégias na construção da prática empresarial</b> .....	17
<b>2.3 Marketings de relacionamento e os novos paradigmas na gestão de clientes</b> .....	26
<b>3 CRM COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO</b> .....	33
<b>4 EMPRESA UBER</b> .....	38
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	44
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	42
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização fomentou a competitividade entre as empresas em uma escala na qual as suas estruturas e custos devem se adaptar a uma realidade emergente pautada em novos hábitos de consumo baseados na maior interatividade e conectividade entre consumidores que de forma colaborativa expressam suas opiniões, criam e consomem notícias por intermédio das redes sociais. Somam-se a isso, valores relacionados a uma necessidade de transformar o mundo em um lugar melhor. Nesse sentido, empresas que abordem em seus negócios necessidade mais profundas relacionadas a soluções para as questões sociais, econômicas e ambientais presentes na sociedade conquistam maior valor no mercado.

Nesse aspecto, novos modelos de negócios surgem como resposta às grandes mudanças que ocorrem no mundo globalizado. Entre estas mudanças, podem-se elencar as transformações estruturais na economia, com aumento da pobreza e desemprego e o surgimento da economia solidária baseada em tecnologias da informação como novo modelo econômico; as mudanças sociais com adensamento urbano nas grandes cidades e a incapacidade dos governos de atender as demandas de novos aglomerados populacionais que estimulam a criação de novos modelos que visam mitigar problemas referentes ao transporte nas grandes metrópoles. As questões ambientais com as mudanças climáticas e escassez dos recursos naturais que estimulam o aparecimento de propostas de negócios voltadas para novas matrizes enérgicas, como energia solar e eólica.

Sendo assim, empresas como Airbnb que não possui ativos imobiliários e tem um modelo de negócio que conecta turistas do mundo inteiro com proprietários de imóveis em diversos países com objetivo de oferecer hospedagem aos visitantes e renda aos anfitriões que utilizam a plataforma de aluguel da empresa, configuram-se como ideias disruptivas, no sentido que quebram velhos paradigmas e redefinem os canais e abordagens para a captação e retenção de clientes.

Desse modo, a satisfação dos clientes e crescente demanda por preços atrativos e qualidade em um ambiente turbulento onde o acesso às informações, disseminadas pelos meios digitais por parte do consumidor, influencia o comportamento de compra, torna-se um desafio para perenidade dos novos modelos de negócios. Esta perspectiva leva a reflexão sobre os melhores métodos e ferramentas para ajudar uma empresa inovadora a ter sucesso no mercado.

Ponderação esta que será objeto de estudo deste trabalho e consistirá na análise das ferramentas de relacionamento com os clientes, especificamente o CRM, sua influência para sustentabilidade da UBER no mercado.

As startups, categoria na qual se enquadram objeto de estudo do corrente trabalho é definida segundo, Eric Ries (2012, p.13) como “[...] uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Tem como características a priorização na velocidade e ação para o funcionamento do negócio visando aproveitar as janelas de oportunidades e tornar o empreendimento escalável. Porém, algumas dessas empresas fracassaram nesse processo, visto que muitos empreendedores lançam seus produtos nesses ambientes incertos imbuídos da premissa que a resposta para os cenários de constantes mudanças é a dinâmica do negócio, abandono das práticas convencionais de gestão e marketing e a proposta de valor do negocio são suficientes para lidar com a competitividade por fatias do mercado. Esse pressuposto suscita questionamento sobre a forma como os novos modelos de negócios são gerenciados, principalmente no que tange ao relacionamento com os clientes.

O caso mais simbólico é a empresa UBER, recorte de estudo deste trabalho, que revolucionou a mobilidade urbana com uma plataforma que conecta motoristas de carros privados a passageiros. Mas em 2017 várias ações trabalhistas de motoristas, acusações de assédio, machismo e investigações criminais por parte do governo americano ensejam indagações do tipo: o modelo de negócio da UBER que se expande de forma agressiva não está comprometendo o relacionamento com os clientes em detrimento do alcance de vantagens competitivas no mercado?

Para tanto, diante do problema exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar aplicabilidade e efetividade dos métodos e princípios que norteiam a ferramenta CRM na empresa UBER. As hipóteses levantadas são: o crescimento escalar de uma startup pode afetar a gestão do relacionamento com clientes ou o crescimento escalar de uma startup não tem relação com a gestão do relacionamento com os clientes.

A escolha do tema foi baseada na real e latente necessidade de se realizar um trabalho acadêmico voltado para o estudo das ferramentas de relacionamento, especificamente o CRM em startups, bem como suas estratégias direcionadas para

a criação de valor para o consumidor final e suas implicações para o aumento e retenção dos clientes reais e potenciais.

A pesquisa é exploratória e de natureza qualitativa com viés para revisão bibliográfica do assunto que será abordado que consistirá na análise das ferramentas de relacionamento da empresa Uber sob a ótica do CRM.

Sua abrangência baseia-se na interdisciplinaridade, já que estão fundamentadas na discussão referente à administração, marketing de relacionamento, empreendedorismo, economia compartilhada e tecnologia da informação. Tornando-se pertinente à medida que busca analisar os determinantes que influenciam o processo de conversão de escolha de um serviço e a retenção do cliente pós-serviço.

O trabalho está dividido em introdução, com uma apresentação prévia do contexto, objeto de estudo, recorte de estudo, problematização e objetivo geral que irão nortear a pesquisa. Já o primeiro capítulo contextualizará os fenômenos determinantes para o surgimento de novas tendências no comportamento do consumidor, assim como os novos modelos de negócios como resposta aos velhos paradigmas organizacionais nos mercados. Ainda se enfatizará o arcabouço teórico do marketing e sua influência na atual gestão do relacionamento com os clientes.

Já o segundo capítulo abordará os conceitos, características, tipologias e importância do CRM na atual conjuntura dos novos modelos de negócios, tendo como principal referência o modelo de CRM completo de Helsegon (2017). O terceiro capítulo apresenta-se uma caracterização do recorte de estudo, detalhando um pouco da sua história e o portfólio de serviços oferecidos pela empresa. No quarto capítulo apresentam-se os resultados da análise das informações relacionadas à fase no qual a Uber obteve seu crescimento escalar, o posicionamento construído pela empresa com base na matriz eliminar-reduzir-elevar-criar de Kim e Mauborgne (2004), análise do seu CRM e as consequências enfrentadas pela empresa no decorrer da sua expansão e a relação dos problemas abordados com a estratégia de CRM implantado pela empresa. Logo em seguida irá se detalhar a metodologia empregada e as considerações finais como as respostas sobre as reflexões propostas pelo presente estudo.

## 2 EMPODERAMENTO DO CONSUMIDOR NA ERA DA HIPERCONNECTIVIDADE E COCRIAÇÃO

### 2.1 Considerações Iniciais

Os avanços tecnológicos reconfiguraram o mercado e os hábitos de compra dos consumidores com a onda das tecnológicas da informação decorrente da facilidade de acesso aos meios digitais, como notebook, tablets e smartphones, evolução da internet e seu baixo custo e os programas de fonte aberta. Forças que proporcionaram maior conectividade e intercâmbio de experiências e notícias entre indivíduos e grupos. Esse contexto representa mudanças profundas que vão além das telas de vídeos das mídias digitais.

Transformações refletidas no comportamento das pessoas que não apenas consomem, mas produzem muito do que é disponibilizado na internet para entretenimento e informação. Conforme ressaltar Kotler (2012, p.7):

O surgimento da nova onda de tecnologia marca a era que Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems, intitulou de era da participação. Na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de consumidores em prosumidores.

Com base nisso, possível elencar diversos fatores determinantes para essa conjuntura, entre eles, a proliferação das redes sociais, facebook, linkedin, whatsapp etc., como principais plataformas de interação entre diversos grupos sociais que expandiram as possibilidades de expressão e colaboração. Ainda, as inovações tecnológicas como as impressoras 3D que através de softwares permite a criação de qualquer objeto e produto, tendo aplicabilidade em vários segmentos como exemplo na área da saúde, com a criação de próteses, órgãos artificiais e nas empresas com a criação de protótipos de produto para testes em mercados. Exemplo disto, no âmbito de uma startups, é o conceito de Mínimo Produto Viável (MVP), versão simplificada e com poucas funcionalidades de um produto final lançado para validar seu encaixe no mercado alvo. Conforme salienta Rifkin (2016, p.16)

Hoje, mais de um terço da espécie humana produz a sua própria informação com recurso a telemóveis relativamente baratos e computadores, partilhando-a através de vídeo, áudio e texto a um custo marginal próximo

de zero num mundo interligado de bens comuns colaborativos. Neste sentido, a revolução do custo marginal zero começa a expandir-se a outros sectores comerciais, incluindo o das energias renováveis, da produção em impressoras 3D e do ensino superior *online*.

Em relação a isso, novos rumos nos modelos de negócios são exigidos, visto que a capacidade de traduzir ideias através de algoritmos e meios tecnológicos em algo tangível e monetizado suscita um novo tipo de indústria que não é mais baseada em grandes ativos para produção em larga escala. As empresas que não se adaptam a esse contexto podem ter sua margem de lucratividade afetada com a capacidade dos consumidores de forma colaborativa criar novos mercados, pois grande parte dos conteúdos e produtos disponibilizados na internet é gratuita.

A partir desse pressuposto, convém ressaltar as categorias de redes sociais que definem o tipo de conteúdo produzido pelas pessoas na internet, com destaque para as redes expressivas e as colaborativas. Consistindo a primeira categoria em plataformas como blogs, Twitter, YouTube, Facebook e Instagram e o segundo grupo em mídias como Wikipedia, Bliive<sup>1</sup> e a Impossible<sup>2</sup>. Conforme afirma Kotler (2012, p. 8)

Muitos dos blogs e comentários no Twitter são pessoais: uma pessoa compartilha notícias, opiniões e ideias com outras. Outros tipos de blogs e de *tweets* são postados por pessoas que desejam comentar notícias, oferecer suas opiniões e publicar pequenos ensaios sobre tudo o que lhes vier à mente. Outros blogueiros e adeptos do Twitter poderiam tecer comentários positivos ou negativos a respeito de empresas e produtos. Adeptos de blogs ou Twitter que estejam revoltados e tenham um público numeroso têm o potencial de dissuadir muitos consumidores de querer fazer negócios com uma empresa ou organização específica.

Isso da uma dimensão do poder que os consumidores possuem em alavancar a imagem de uma empresa, assim como em reforçar pontos negativos, pois autenticidade e credibilidade são os valores buscados pelos clientes nos conteúdos postados nas redes, em contraponto a forma convencional com que as empresas tentavam chamar atenção do público alvo com foco nos atributos dos produtos e funcionalidades através de propagandas digitais. Nesse aspecto, a opinião de amigos e parentes tem uma influencia maior nas decisões tomadas pelos

---

<sup>1</sup> Rede colaborativa de troca de tempo. Você oferece uma experiência, uma aula ou uma habilidade que acha que pode ajudar outra pessoa. Por exemplo, uma aula de guitarra durante uma hora.

<sup>2</sup> Uma comunidade de ajuda gratuita. Você posta seu desejo, como por exemplo “Gostaria de aprender a cozinhar” e espera alguém responder que possa te ajudar. Você também pode procurar por essa ajuda.

consumidores, ainda mais se a promessa de valor da empresa for contrária ao posicionamento que almeja. Conforme afirma Kotler (2012, p. 35)

Cerca de 90% dos consumidores entrevistados confiam nas recomendações de conhecidos. Além disso, 70% dos consumidores acreditam nas opiniões dos clientes postadas na Internet. Curiosamente, as pesquisas da Trendstream/Lightspeed Research mostram que os consumidores confiam mais em estranhos em sua rede social do que em especialistas.

O fenômeno mencionado acima, também revela uma tendência horizontal do marketing onde os consumidores depositam uma maior confiança no boca a boca do que na forma vertical e tradicional de disseminar ideias, produtos e serviços. Deste modo, exposições exageradas dos atributos dos produtos por parte de algumas empresas no sentido de persuadir o cliente, torna-se ineficaz e forçam as empresas a se empenharem para desenvolver outras estratégias para atrair e reter seu público alvo.

A partir desse pressuposto, ainda Kotler (2012, p.36) afirma:

Os consumidores também podem estar cientes de que devem fazer uso do marketing no dia a dia para convencer seus companheiros consumidores. Todos nós somos tanto profissionais de marketing quanto consumidores. O marketing não é apenas algo que seus profissionais fazem com os consumidores. Os consumidores também estão fazendo marketing para outros consumidores.

Em relação a esse novo cenário, as empresas precisam empreender novos modelos capazes de ajuda-las a serem mais competitivas no atual mercado onde os consumidores estão cada vez mais céticos em relação à forma como as organizações promovem e comunicam seus produtos devido à massificação e saturação dos tipos convencionais de promoção, principalmente na internet. Sendo assim, existem propostas como a cocriação de valor de Prahalad & Ramaswamy (2004) que consiste em uma abordagem com cerne na criatividade, inovação e participação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Prahalad e Krishnan (1997) acreditavam que a soma das experiências individuais dos consumidores, sejam fornecedores, funcionários e outros elos da rede de fluxo dos produtos, dentro de uma visão sistêmica, tornaria a percepção dos clientes reais e potenciais mais suscetíveis à proposta de valor entregue pela empresa. Cabe ressaltar aqui que proposta de valor refere-se à singularidade das

características do produto que gera diferenciação de mercado em relação aos concorrentes e que possui uma ligação estreita com a imagem da empresa.

Contudo, a proposta de valor gerada pela cocriação de produtos e serviços é antecedida por um processo que segundo Kotler (2012, p.37):

As empresas devem criar o que chamamos de “plataforma”, um produto genérico que pode ser customizado mais adiante. Em segundo, devemos deixar os consumidores individuais dentro de uma rede customizarem a plataforma de acordo com suas identidades singulares. Finalmente, solicitar o feedback do consumidor e enriquecer a plataforma, incorporando todos os esforços de customização feitos pela rede de consumidores. Essa prática é comum na abordagem de fonte aberta ao desenvolvimento de software e acreditamos que sua aplicação pode ser estendida também a outros setores. É assim que as empresas devem tirar vantagem da cocriação que ocorre na rede horizontal de consumidores.

Observa-se a prática desse processo em empresas como a GAFISA com a criação de um Edifício Colaborativo, em 2011, onde, através das redes sociais, solicitou a participação dos internautas para ajudar na concepção de um novo edifício que atualmente funciona no Brooklin, bairro de São Paulo e possui vários componentes diferenciados, entre eles, destacam-se uma Horta e Pomar, reuso da água de chuva para regar os jardins, playlist personalizada tocando nas áreas de convivência, TV interativa com as novidades do condomínio e até mesmo contagem de calorias nas escadas do prédio, entre diversos outros. Tudo isso fruto das ideias em colaboração com os usuários (GAFISA, 2018).

Outro exemplo emblemático é a STARBUCKS, multinacional de cafeterias, com a campanha My Starbucks Idea, em 2008, que visava através de um projeto interativo mitigar os efeitos negativos que a empresa estava sofrendo devido à crise econômica nos Estados Unidos naquele momento, solicitando a submissão de novas ideias aos usuários que ficariam registradas na página da empresa com o posterior compartilhamento e visualização dessas ideias, inclusive, permitindo aos usuários votarem nas ideias submetidas, ajudando a escolher as mais positivas para a Starbucks (ESPM, 2018)

O desdobramento desse processo culminou com outras plataformas e abordagem que surgiram com objetivo de resolver problemas de forma colaborativa, como exemplo o crowdsourcing que conforme HOWE (2008), o termo na sua etimologia mescla as palavras crowd (multidão) e outsourcing (terceirização) para

designar uma nova forma de interação social. Uma forma terceirizada de agregar esforços coletivos e voluntários para resolução de problemas.

Neste sentido, diversas empresas fazem uso de estratégias colaborativas visando engajar grupos fieis de clientes em projetos, gerando com isso opiniões e feedbacks necessários para o aperfeiçoamento dos produtos ou serviços. Um exemplo é a plataforma colaborativa da Fiat (Fiat Mio), um carro conceito com desenvolvimento completamente aberto a sugestão e ideias que podem ser enviadas ao site da empresa. Outro exemplo de aplicabilidade do conceito de crowdsourcing consiste na operacionalização do aplicativo de trânsito Waze, no qual os usuários fornecem em tempo real as condições das estradas, pontos de engarrafamento e as melhores rotas com objetivo de beneficiar a todos (EXAME, 2016).

Ainda, em relação às redes sociais, além da colaboração baseada na cocriação como estratégias de terceirização das soluções, engajamento e fidelização dos clientes, outro fenômeno que vem despontando é o de micro nichos. Cujo surgimento deu-se principalmente na internet, devido às facilidades de acesso em rede a uma gama ilimitada de produtos e serviços que antes eram incompatíveis as limitações físicas e financeiras de se manter extensos portfólios de produtos nas prateleiras do comércio tradicional, sendo que este privilegiava os produtos com maior volume e percentual de vendas (ANDERSON, 2006).

O principal determinante desse fenômeno é a proliferação de comunidades multifacetadas e culturalmente heterógenas no ambiente virtual, como exemplo, os Geeks que são fanáticos por ficção científica, mangá<sup>3</sup>, machinimas de amadores (filmes feitos a partir de vídeo games) e jogos on line. Conforme afirma Anderson (2006, p.18)

Esses nichos são um vasto território ainda não mapeado, com enorme variedade de produtos, cuja oferta até então era antieconômica. Muitos desses produtos nesse novo mercado estavam lá havia muito tempo, mas não eram visíveis ou prontamente identificáveis. São os filmes que não chegam aos cinemas de bairro, as músicas que não tocam nas emissoras de rádio locais ou os equipamentos esportivos que não se encontram no Wal-Mart. Agora, tudo isso está disponível via Netflix, iTunes, Amazon ou somente em alguma área mais remota, desbravada pelo Google. O mercado invisível tornou-se visível.

---

<sup>3</sup> Palavra usada para designar história em quadrinhos feita no estilo japonês. No Japão, o termo designa quaisquer histórias em quadrinhos.

A partir desse pressuposto, infere-se que os consumidores possuem maior poder na relação com as empresas, visto que a grande quantidade de ofertas e opções de produtos amplia a capacidade de decisão dos indivíduos sobre o que comprar, quando comprar, o quê comprar e como comprar. Com base nisso, essa tendência influencia o modelo econômico tradicional direcionado para expansão e acúmulo de bens de consumo que em decorrência das crises do capitalismo, como a de 2008 nos Estados Unidos que gerou diminuição do consumo ocasionada pelo desemprego, inflação e juros altos, possibilitou o surgimento de novos modelos econômicos baseados nas novas tecnologias da informação. Exemplo disso é a economia compartilhada. Neste caso, conforme afirma Rifkin (2016, p. 25), “[...] no crepúsculo da era capitalista, surge um novo modelo económico mais adequado à organização de uma sociedade em que cada vez mais bens e serviços são praticamente gratuitos”.

O principal interveniente, responsável pelo desenvolvimento do modelo baseado na partilha de bens colaborativos, consiste na internet das coisas, movimento oriundo da junção da conectividade e interatividade proporcionada pelas novas plataformas de comunicação digitais embarcada em objetos físicos, veículos, prédios, eletrodomésticos e até mesmo em roupas. Esse movimento reestruturou as bases concorrenciais do mercado baseada no monopólio e oligopólio de determinados setores econômicos, devido o custo marginal se aproximar de zero, visto que essa nova dinâmica possibilitou a diminuição dos custos transacionais na produção de bens de consumo, pois nesse contexto o foco está na experiência e na viabilização de um trabalho a ser feito, sem necessariamente que se tenha a posse de algo.

A mudança da economia da escassez, gerada pelas novas tecnologias, dar lugar a uma de abundância de produtos e serviços que reduzem o valor unitário de produção, interferindo na lucratividade das empresas, inclusive, interferindo na relação de propriedade. Segundo afirma Rifkin (2016, p.28)

Internet das Coisas está já a fazer disparar a produtividade a ponto de o custo marginal de produção de muitos bens e serviços se aproximar de zero, tornando-os basicamente gratuitos e partilháveis na emergente comunidade dos bens comuns colaborativos. Daqui resulta que os lucros começam a extinguirem-se, os direitos proprietários a tornarem-se menos sólidos.

Ainda segundo Rifkin (2016) “No modelo tradicional capitalista, algo é produzido, vendido e posteriormente descartado. Nesse novo formato, economia compartilhada, aquela primeira e única transação dá lugar a muitas outras”. Dessa forma, produtos antes abandonados e relegados ao lixo dão um lugar a novos usos e negócios, exemplo, compartilhamento de veículos no qual as pessoas podem usufruir dos benefícios referentes a deslocamento e comodidade sem ter que arcar com as responsabilidades de um proprietário de um carro.

De acordo com isso, outro modelo que merece destaque é o da empresa UBER, recorte deste trabalho, que oferece uma forma de alternativa de transporte de maneira rápida e prática. Na qual o pagamento já é pré-configurado e a melhor experiência no interior do veículo é uma das vantagens preconizadas pela empresa. Além disso, possibilita que motoristas de carros particulares, em momento de ociosidade, tenham uma fonte de renda e os passageiros que apenas querem se deslocar de um ponto a outra nas cidades obtenham mais opções.

Todas as tendências expostas são parte da estratégia de empoderamento dos consumidores com intuito de envolvê-los, cativá-los e retê-los. O sentido de empoderamento significa que os consumidores são agentes ativos das mudanças estruturais no mercado, onde eles desejam mais opções e liberdade de escolha não apenas individual, mas coletiva também com base nos seus valores (Rifkin, 2016). Essa concepção é o carro chave dos novos modelos de negócios que surgem com propostas de valor inovadoras. Mas convém delimitar o conceito de modelos de negócios com intuito de dissipar dúvidas em relação a antigos paradigmas na gestão de negócios. Para tanto, o assunto será a abordagem do próximo tópico.

## **2.2 Modelos de negócios:** novas estratégias na construção da prática empresarial

Estratégias e modelos de negócios podem soar como práticas similares e sobrepostas na atual gestão empresarial, porém existem nuances em relação a esses dois conceitos que precisam ser detalhados com objetivo de aprofundar o entendimento sobre as características e contextos que os diferenciam ou aproximam.

Sendo assim, as estratégias de acordo com Wright (2011) possuem três pontos de vantagem que são: formulação (desenvolvimento da estratégia); implementação da estratégia (colocar em ação) e o controle estratégico (modificar a

estratégia ou a sua implementação para assegurar que os resultados almejados sejam alcançados).

No conceito desse autor a estratégia é definida como “[...] uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de seus rivais”. Assim, as diversas atividades que a empresa realiza (como atender clientes, treinar funcionários ou o processamento de pedidos) são o centro de sua atenção, seguindo a perspectiva da empresa baseada na atividade. Nesse sentido, as referidas atividades criam valor para o comprador, mas, geram custos para a organização. E partindo desses preceitos que diz que a estratégia é uma ação que envolve a criação de uma posição ímpar e valiosa (MACHADO, 2008, p. 25)

Ressalta-se que toda empresa é comprometida com forças ambientais internas e externas, além de causar impactos no seu ambiente externo, como é o caso das mudanças organizacionais. Contudo, pode-se dizer que a missão e os objetivos gerais conduzem a formulação de estratégias aos níveis empresariais, de unidades de negócios e operacional.

Segundo Costa (2004), os processos de formulação e prática da estratégia implicam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desligar-se da ação, dessa forma durante a formulação das estratégias definidas surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente visando promover as mudanças necessárias. Isso quer dizer que a estratégia efetivamente realizada é a conjunto das estratégias determinadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia primeiramente estabelecida.

Atualmente no mercado competitivo, a única forma de sobrevivência é se diferenciar dos concorrentes, portanto, uma maneira de diferenciar dos concorrentes é possuir uma estratégia empresarial. Compete informar que o termo estratégia vem do grego “strategos” que expressa a arte dos generais, fazendo uma relação pode-se expor que o conjunto de estratégias é um arsenal à disposição da empresa.

Estratégia é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio. Indicam as ações alternativas que poderão ser adotadas no sentido de facilitar o atendimento de um dado objetivo. Os cursos de ação a adotar. Não haverá como falarmos em estratégias se não houver clareza de objetivos. Indicam linhas de comportamento, táticas e operacionais, a adotar para a consecução de objetivos antecipadamente determinados (MONTE, 1998, p. 43).

Sabe-se que devido ao mercado competitivo que se vive hoje, aumentou significativamente a necessidade de se formular estratégias nas organizações, pois é indispensável investir mais tempo para delinear a estratégia que diferencie a sua empresa. Por isso é que observamos empresas competindo do mesmo modo, com as mesmas ferramentas, em uma concorrência desleal onde todos pretendem eliminar os lucros.

Aborda-se que as estratégias necessitem avaliar as tendências relevantes, assim como, a análise do ambiente. Devem-se começar sempre pelos fatores externos, pois se sabe o que realmente precisa ser feito. Se começar internamente, acaba iniciando com o que gostaria de fazer, em vez do que precisaria ser feito.

Na visão de Porter (2005), as empresas que terão sucesso serão aquelas que descobrirem sua vantagem competitiva. Sendo que as estratégias devem ser compatíveis com os recursos. Abrangem-se como recursos não somente os financeiros, mas todas as sinergias que a empresa possa movimentar para alcançar os objetivos. Desta forma, as estratégias precisam ser coerentes entre si.

Para melhor compreender sobre estratégia, faz-se necessário mencionar o conceito abaixo:

Muitos são os conceitos de Estratégia, entretanto, identificamos que o conceito de James Stoner está em maior sintonia com a nossa linha de pesquisa, pois tem um foco mais voltado para a administração: Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desenvolvimento de sua missão, estabelecendo uma direção para a organização seguir em termos de seus diversos objetivos, além de orientar o aproveitamento dos recursos (tecnológicos, humanos, financeiros...) em direção a estes objetivos (HAMEL, PRAHALAD, 1997, p. 60).

Com relação aos conceitos já abordados até aqui, pode-se dizer que estratégia é um conjunto de deliberações em longo prazo, de forma planejada, envolvendo as analogias com os ambientes internos e externos, fundamentada em escopos e diretrizes.

Porter (2005) comenta que a estratégia empresarial é caracterizada pela união entre produtos e mercado, ou seja, a especificação dos produtos com os quais a empresa almeja alcançar seus objetivos e dos mercados onde ela deseja operar para colocá-los ou vendê-los. Do mesmo modo, pode ser entendida através da escolha de indicadores de desenvolvimento que administrará o comando que a

empresa ambiciosa, tendo como apoio a relação entre produto/mercado indicada, ou sua vantagem competitiva, isto é, o aspecto eficaz da empresa em relação aos seus concorrentes.

Assim, Costa (2004, p. 24) determina: “[...] estratégia empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontram a empresa e que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Ainda na visão do autor supracitado, são várias as causas que geram uma mudança de estratégia dentro de uma organização, onde se podem destacar as mudanças no panorama como: entrada de novos concorrentes, mudança de diretoria, inovações tecnológicas, abertura de mercados, crescimento econômico, nova legislação e questões ambientais. Portanto, estratégia empresarial nada mais é do que a arte de planejar eficazmente.

É interessante abordar qual estratégia é melhor ou como alinhar a estratégia diante da necessidade de promover a recuperação do negócio. Pois, recuperações de sucesso lidam com aspectos estratégicos e operacionais. Perante essa informação, torna-se óbvia a essencialidade da estratégia para a boa condução das organizações, principalmente, quando a abordagem é relacionada à recuperação ou à reestruturação de empresas. Da mesma forma, não há como deixar de estabelecer uma relação entre os planos de resgate e a controladoria estratégica, pois resgatar da crise financeira uma empresa significa planejar estrategicamente o negócio.

As diretrizes estratégicas influenciam e são influenciadas pela análise da situação, já que envolvem aspectos amplos de atuação da empresa que servem como base para o direcionamento de toda entidade. São importantes no processo de decisão e dimensionamento dos objetivos estratégicos globais. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar com parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados, [...], o objetivo estratégico global deve, - representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade; - representar a uma prioridade dentro do conjunto de necessidades; - ser claro, definido, concreto e viável técnico e economicamente; - ser desafiador (COSTA, 2004).

Em síntese, independentemente da circunstância avaliada, pensar estrategicamente, é, além disso, conhecer os ambientes internos e externos da

organização. O risco da não observação de tais aspectos pode fazer com que a estratégia se torne inviável para o negócio.

Com base nesse pressuposto, o termo modelo de negócios está muito em voga na literatura referente à administração. Como exemplo, basta realizar uma busca no sistema de buscas Google ([www.google.com](http://www.google.com)) para comprovar a popularidade do termo. Porém apesar da sua popularidade, ele ainda suscita muitas dúvidas e confusões com relação a sua definição e escopo.

Assim, nesse sentido, Gardner (1960), num estudo referente à educação corporativa, confere ao termo um sentido mais abrangente, no qual todas as características de um determinado negócio são abrangidas. Ainda, em 1962, Raymond A. Hoffman, em seu livro *Inventories: a guide to their control, costing, and effect upon income and taxes* (apud ROTHMAN, 2002), nesse livro, faz uma abordagem sobre o termo no qual ele é usado para classificar todos os tipos de negócios de um mercado.

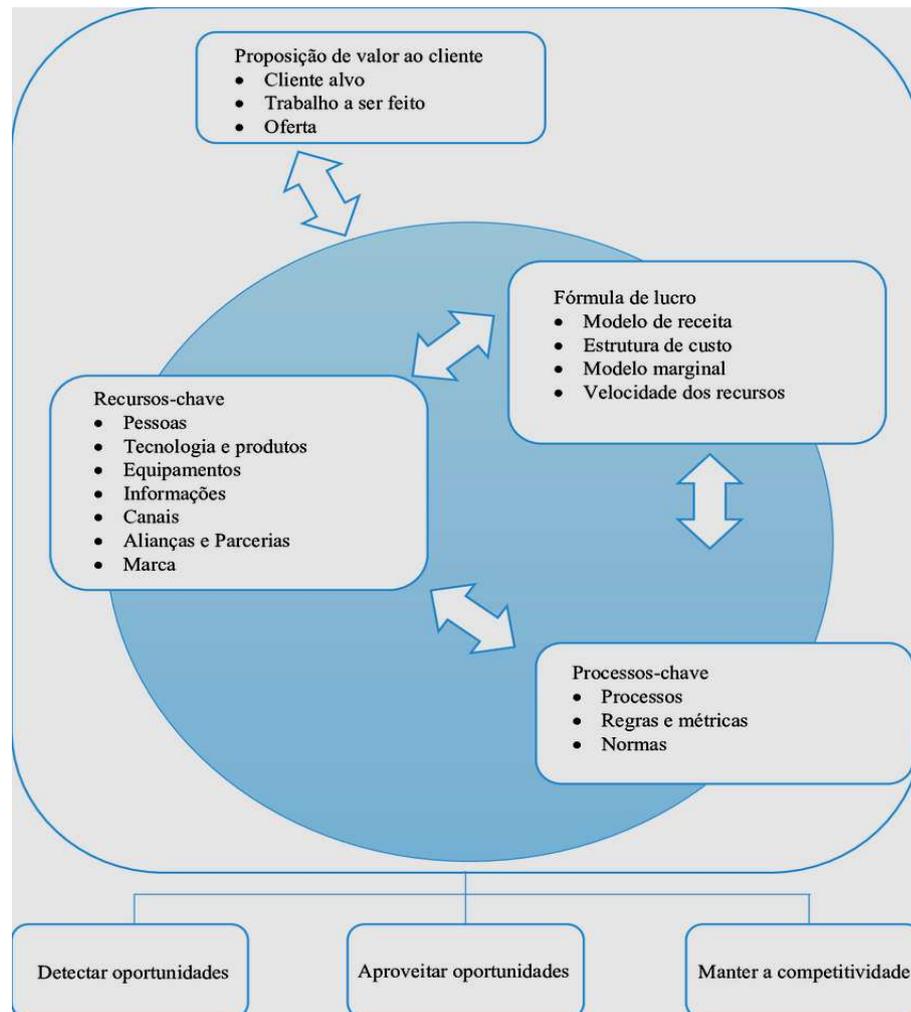
Depois, Stanford (1972) revitalizou o termo com uma abordagem ligada à modelagem de ambientes de negócios com software (simulação). Nesse sentido, modelo de negócios eram simulacros e representações de cenários, ideal para análises de cenários e treinamentos de executivos. Mas essas várias abordagens, sobretudo a partir de 1990, com advento da internet e avanços na tecnologia da informação, o termo modelo de negócios passa a receber diversas conceituações, aumentando a confusão com relação ao conceitual e práxis desse termo (ROTHMAN 2002).

Sendo essa pluralidade de conceitos para modelo de negócios a maior dificuldade para se chegar a um consenso e delimitar o escopo do termo. Dessa forma, essas diferentes concepções causa uma dissonância cognitiva em relação ao verdadeiro significado de modelo de negócios. Com base nisso uma das confusões mais comuns é usar as definições de modelos de negócios como sinônimo de estratégia. Como afirma Magretta (2002), essas diferenças entre os dois, modelo de negócios e estratégias, porque, ao contrário de modelo de negócios, estratégia considera a dimensão da competição. Nesse aspecto, Magretta (2002) diz que modelo de negócios é voltado para o delineamento organizacional, porém, fica ainda confuso, já que com base na dimensão sistêmica não se pode desvincular o layout da organização, seus recursos e estrutura da dinâmica setorial e macro ambiental.

Mas segundo Dornelas (2014) modelo de negócios é a síntese de como a empresa funciona e criar valor. Em suma, o modelo de negócios tenta explicar sua estrutura de receitas, seus custos, operacionalização dos recursos, parcerias e proposta de valor. O que o diferencia de um plano de negócios que possui uma estrutura mais completa e por isso demanda mais tempo, pois um bom plano de negócios abrange métricas e indicadores que servirão como norte para o gestor, além dos planos auxiliares que descrevem as estratégias traçadas na análise ambiental.

Ainda segundo Dornelas (2014) modelo de negócios é uma reflexão sobre como irá funcionar o coração da empresa, possibilitando avaliar e experimentar se as principais partes que compõem um negócio poderão formar um sistema virtuoso e possível. Isso leva a visualizar como a empresa irá se sustentar e operar em um mercado. Já segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008) o modelo de negócios são imprescindíveis para abordar as mudanças no cenário competitivo das organizações. Esses autores apresentam o modelo de negócios como um constructo formado por quatro partes: proposta de valor, estrutura financeira, recursos chave e processos chave, conforme figura 01 a seguir.

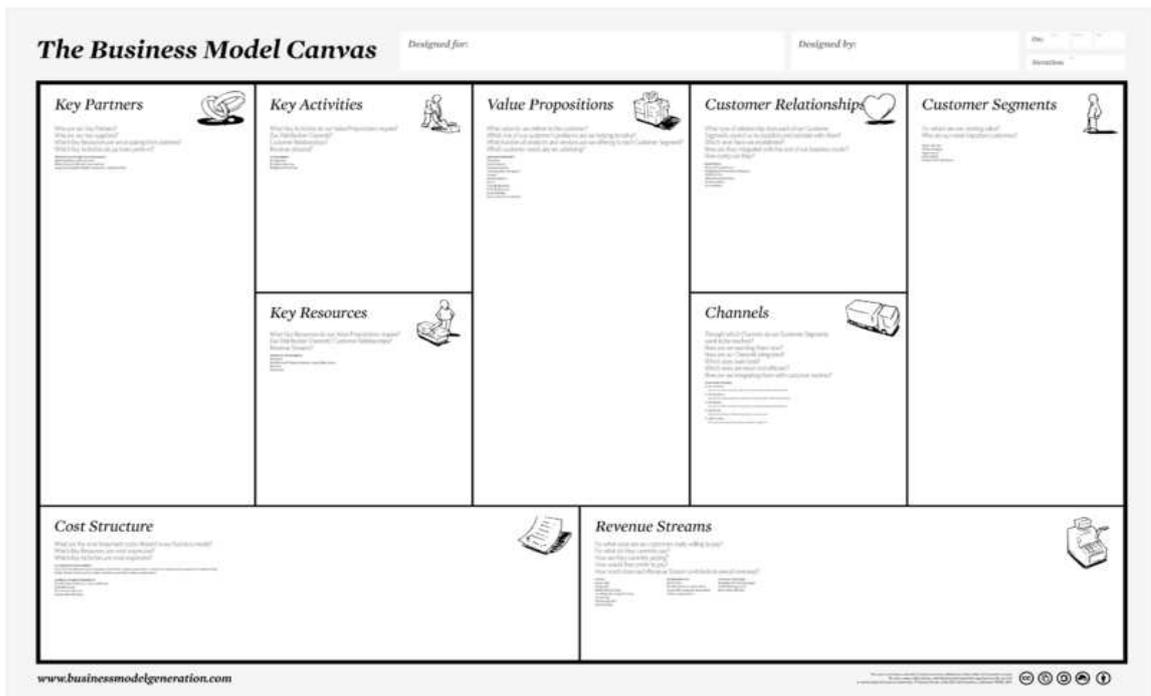
Figura 01 - Capacidades dinâmicas no desenvolvimento do modelo de negócio



Fonte: Adaptado de Johnson, Christensen e Kagermann, 2008.

Neste sentido, Osterwalder (2011) criou uma ferramenta capaz de materializar, através de uma interface amigável, os modelos de negócios, consistindo em uma tela esquemática que concretiza o Business Model Generation, Canvas, figura 02, ferramenta de geração de modelos de negócio. Utilizando ferramentas auxiliares como o mapa de empatia, fase de ideação (proposição de ideias), com um brainstorming e o pensamento visual. (diagramas e post-its).

Figura 02 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder, 2011.

Rapidamente essa ferramenta se tornou um sucesso, principalmente entre os empreendedores que tem o intuito de criar startups, pois em cenários altamente incertos o modelo de negócios permite prototipar (experimentar) diversos modelos até encontrar o mais adequado e tentar validá-lo de forma inovadora. Diferente de um plano de negócios que demanda meses para formalizar um documento que podem durar meses, para depois colocar em prática o negócio.

Mas isso não significa o fim do plano de negócios que poderá ser desenvolvido em conjunto com um modelo de negócios, que o antecede, com objetivo de fazer um aprofundamento nas partes que compõem esse resumo esquemático, com estratégias, planos de ação e metas claras.

Partindo desses conceitos, Eric Ries (2011) lança o modelo Lean startup que tem como essência o uso dos princípios do pensamento Lean (enxuto) para o desenvolvimento ágil de produtos a partir de uma maior interação com o usuário final com a finalidade de testar hipóteses, permitindo uma maior aceitabilidade desses produtos pelo mercado.

Dessa forma, diante do conceitual apresentado, fica claro que um modelo de negócios é um arquétipo ou protótipo de negócio que devido as suas características dinâmicas e flexíveis, pode ser testado e mudado até se encontrar um que se

encaixe no mercado que se pretende atuar. Enquanto o termo estratégia tem uma orientação para o micro e macro ambiente organizacional visando criar os meios necessários para o alcance dos objetivos.

A partir do que foi apresentado, infere-se que os conceitos de estratégia e modelo de negócios no atual cenário mercadológico convergem e buscam a inovação como uma forma de otimizar as oportunidades e desenvolver novas competências. Neste aspecto inovação tornou-se sinônimo de competitividade, liderança em novos mercados e alta lucratividade. Principalmente com o advento dos empreendimentos que nasceram do zero baseado apenas em uma ideia revolucionária ou um sonho, exemplo disso o Google, Apple e Uber.

Assim, com advento de novos modelos de negócios direcionados para o desenvolvimento de startups com intuito de criar empresas rentáveis e com soluções incríveis, o termo inovação se popularizou. A acepção de inovação tem na sua essência a mudança, ineditismo e originalidade e sua aplicabilidade pode abranger tanto processos organizacionais, tecnologias, formas de gestão, produtos e serviços (RIES, 2011).

Em relação a sua aplicabilidade, destaque-se sua atuação, de forma combinada com tecnologias, na criação de produtos e serviços com objetivo de agregar valor tanto ao processo de produção como a proposta de valor entregue ao consumidor. Baseado nisso, no âmbito empresarial, inovação define-se como o desenvolvimento de uma ideia em algo tangível e monetizado direcionada para o mercado.

Dessa forma, o conceito de inovação, conforme seu escopo e efeitos pode ser disruptivas ou evolucionária. A disruptivas segundo Christensen (2007) consiste em tecnológicas que rompem as premissas e paradigmas de mercados dominantes, criando novas demandas ou nichos. Já as evolucionárias resultam em incrementos de produtos e serviços já estabelecidos em determinados mercados com objetivo de sustentar o posicionamento das empresas e aumentar sua lucratividade, principalmente quando os mercados encontram-se saturados.

Ainda segundo Christensen (2007) as inovações disruptivas originam novos modelos de negócio, com soluções mais baratas e eficientes do que as existentes. Em outras palavras, gera o rompimento de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes. Isso permite que os novos produtos e serviços com o tempo tomem o lugar dos existentes, através da escalabilidade, experiência e

investimentos sólidos. Conforme afirma Ries (2011, p. 21) “[...] startups possuem um motor, denominado motor de crescimento. Cada nova versão de um produto, cada novo recurso e cada novo programa de marketing são uma tentativa de melhorar esse motor de crescimento”.

Ainda segundo Ries (2011, p. 22)

As startups também possuem um norte verdadeiro, um destino em mente: criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo. Chamo isso de visão de uma startup. Para alcançar essa visão, as startups empregam uma estratégia, que inclui um modelo de negócios, um plano de produto, um ponto de vista acerca dos parceiros e dos concorrentes, e as ideias a respeito de quem serão os clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia

Contudo, esse conjunto de atividades para funcionar de forma equilibrada necessita de ajustes contínuos, principalmente na relação com os clientes existentes, com intuito de manter esse crescimento perene. Essa dinâmica configura-se como um desafio para startups no sentido que a medida elas crescem e buscam inovar precisam dar auxílio aos consumidores reais visando retê-los. Nesse aspecto, o sucesso em modelos de negócios inovadores requer aprendizado e gestão, principal na relação com os clientes. Este assunto, cerne deste trabalho, será o assunto abordado a seguir.

### **2.3 Marketings de relacionamento e os novos paradigmas na gestão de clientes**

A gestão do relacionamento com o cliente tem uma relação indissociável com o marketing, deste modo, convém apresentar os conceitos e perspectivas que influenciaram o surgimento de novas concepções de negócios e ferramentas voltadas para gerir novos e antigos clientes.

A ponte entre o cliente e a empresa, envolve todas as atividades que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos. Las Casas (2010) afirma que é interessante explicar que o atendimento ao cliente é um processo planejado e formal, pois não basta um bom investimento em termos de produto, tecnologia e “*marketing*” se, na hora da relação com o cliente, não existir métodos eficazes para encantá-los.

Para Kotler (2012), o atendimento ao cliente abrange todas as atividades relacionadas aos clientes, como intuito de fornecer as respostas e soluções aos seus problemas de maneira rápida e satisfatória. Portanto, é indispensável que o atendente seja gerenciando de forma alinhada com outros setores da empresa.

Sabe-se que o atendimento está inteiramente ligado aos negócios que uma entidade pode ou não desempenhar, de acordo com suas normas e regras. Desta forma, o atendimento constitui uma relação de vínculo entre o atendente, à empresa e o cliente. Para melhor compreensão deste assunto, é necessário abordar a definição de marketing de relacionamento. Assim, o marketing de relacionamento, representa uma ferramenta indispensável para que uma empresa saia na frente da concorrência e consiga obter vantagem competitiva.

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Sendo assim, o relacionamento é uma forma atual do sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três fases: pré-venda, na conclusão da venda e a pós-venda, sendo nestes estágios que o trabalho começa. A partir do conhecimento sobre os hábitos e costumes de seus clientes é que as empresas conseguem antever-se a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente em seu cotidiano (KOTLER, 2012, p. 619).

Dessa forma, a maior preocupação das organizações é o bom relacionamento com seu cliente, pois este tem a intenção de lhe atribuir vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e destacá-lo no mercado. Com isso, o objetivo principal é manter o cliente por meio da confiança, credibilidade e a segurança conduzida pela empresa, estabelecendo relacionamentos duradouros que colaborem para o desenvolvimento do desempenho nos resultados sustentáveis.

Para Kotler (2012, p. 49) “[...] o marketing de relacionamento tem por objetivo estabelecer uma relação mútua, satisfatória e de longo prazo entre as organizações e seus clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira que esta lidere tendo preferência durante todo o período”. Assim, o relacionamento possui um grande valor, uma vez que a empresa necessita dos clientes para sobreviver.

O conceito do Marketing de Relacionamento, surgido no início dos anos 1980, é relativamente recente, mas se faz essencial no cotidiano das organizações orientadas para cliente. Esta filosofia de gestão surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender constantes mutações nos desejos dos consumidores, uma alteração de percepções que aumenta ao passar do tempo e exige relacionamentos mais próximos entre empresas e clientes (KOTLER, 2012, p. 620).

Percebe-se então, que no marketing de relacionamento, as organizações procuram atender as necessidades de seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, dando importância para os clientes e buscando fidelizá-los. Deste modo a organização busca continuamente o entendimento e o atendimento do valor do cliente, essencial para manter o objetivo de um relacionamento vantajoso em longo prazo.

De acordo com Kotler (2012, p. 51):

Além de definir esse relacionamento, também o distingue em cinco diferentes níveis com clientes, independente da natureza dos produtos transacionados. São eles os seguintes: **básico**: o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior. **Reativo**: o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. **Confiável**: o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas. **Proativo**: o vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos e a **parceria**: a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Nesse sentido, percebe-se que a gestão do valor percebido pelo cliente, inserida num conjunto de orientações para o mercado é uma importante abordagem estratégica, apropriada aos cenários atuais de grande competitividade e de constantes mudanças do ambiente, do consumidor e das próprias empresas. Para tanto, o marketing de relacionamento deve abranger todas as ações tomadas pela empresa como forma de inventar, criar, designar e sustentar, conservar e manter um relacionamento positivo.

Ainda, conforme Martins (2006, p. 80) explana, o marketing de relacionamento nada mais é do que:

[...] uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se desejam buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

O marketing de relacionamento tende a criar uma relação de constância entre clientes e empresa por meio dos benefícios apresentados e agregados aos serviços e produtos, de acordo com Kotler (2012, p. 65).

O marketing de relacionamento é uma tentativa de lidar com os consumidores de uma forma diferente, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios, no sentido de dar a impressão de que está sendo atendido por um procedimento orientado aos seus desejos como indivíduo.

A principal finalidade do marketing de relacionamento é fazer com que os clientes se tornem leais aos produtos e serviços prestados pela empresa. Para tanto, Cobra (2009, p. 21) afirma que:

As organizações estão fazendo parcerias com seus clientes e fornecedores; elas estão buscando fazer do relacionamento a principal arma para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, ou seja, esse é o marketing de relacionamento. É importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios para o cliente, dessa forma, a oferta de produtos e serviços passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras empresas.

Com base nesses pressupostos, no atual cenário digital, as empresas buscam aperfeiçoar a forma de gerir seus clientes, sejam empresas já estabelecidas no mercado ou novos empreendimentos como startups, pois o tradicional marketing vertical, precedido pelo processo de segmentar para depois definir o público alvo e o posicionamento desejado, tornou-se ineficaz devido o seu caráter unilateral que sem a permissão do consumidor o bombardeia com mensagens repetitivas e inoportunas (KOTLER, 2017).

Sendo assim, as comunidades conectadas em redes horizontais configuram-se como os novos segmentos, entretanto, diferenciam-se na forma como se relacionam com o marketing, visto que eles são menos suscetíveis a propagandas e spams, principalmente, pela forma como essas comunidades se organizam, definindo seus próprios limites com base nos seus valores, inclusive, rejeitando tentativas das empresas em entrar nesses grupos (KOTLER, 2017).

Nesse contexto, principalmente para empresas que estão dando seus primeiros passos, o acompanhamento dos resultados relativos ao marketing e seu alinhamento com outros setores, especificamente na conquista e manutenção de clientes, é fundamental para verificar as fragilidades de um negócio e obter a

permissão necessária dos consumidores com a finalidade de apresentar a proposta de valor da empresa e conquista-los.

A comunicação intersetorial desenvolvida de forma colaborativa é o primeiro passo em direção a um crescimento sustentável em startups, visto que o entendimento da jornada do cliente, o que ele pensa, o que ele ouve, o que ele fala e suas dores e desejos, devem ser operadas em conjunto tanto pelo setor de vendas como por quem está por trás da produção e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

O foco em conquistar novos leads<sup>4</sup> é um processo influenciado pela percepção do cliente no percurso que o leva adquirir um produto ou serviço, porém as estratégias de marketing devem ser ajustadas e preparadas para entender o momento certo para abordar o cliente e vender algo. Com base nisso, novas ferramentas e abordagens emergem com intuito auxiliar startups alcançarem seus objetivos. Pode-se citar como exemplo, o funil de vendas, conforme figura 03, a seguir:

Figura 03 – Etapas do funil de vendas



Fonte: Endeavor, 2018.

A primeira etapa dessa abordagem, localizada no topo do funil, tem uma estreita relação com uma ferramenta chamada SEO (Otimização de Ferramentas de Pesquisa do Google) um mecanismo de otimização de site que é muito usado

---

<sup>4</sup> Lead é uma oportunidade de negócio que forneceu suas informações de contato, como nome e email, em troca de uma oferta da empresa (um conteúdo educativo, por exemplo). Como um Lead demonstrou interesse no seu segmento, provavelmente gostaria de ouvir mais, inclusive sobre o produto/serviço, em um momento adequado.

visando à descoberta e aprendizagem. Na qual ocorre o desenvolvimento da consciência e percepção sobre as soluções do produto e serviço com a finalidade de atrair atenção de um grande número de visitantes, esta fase é precedida por análise do perfil do público alvo através das informações obtidas nas plataformas digitais.

Na etapa seguinte, após a prospecção de leads, através de sites, redes sociais e conteúdos interativos, inicia-se o processo de educação com intuito de converter o público alvo, com apresentação das soluções mais adequadas para resolver os seus problemas, em potenciais clientes. Onde também ocorre a qualificação dos leads, permanecendo apenas os que realmente estão interessados no seu produto ou serviço.

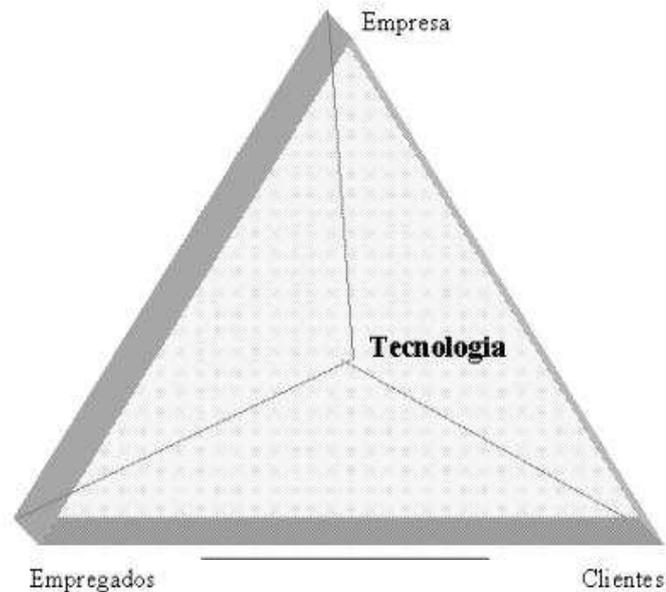
Já na fase posterior a equipe de vendas entra em ação apresentado o produto e serviço, respondendo a dúvidas, escutando e extraíndo o máximo de informações do cliente e principalmente amadurecendo a relação de confiança com a função de leva-los a ponderar sobre as opções expostas. Inclusive negociando descontos ou fornecendo amostras grátis para influenciar na sua decisão.

Na etapa que corresponde ao fechamento, os leads já estão qualificados e educados sobre seu produto e neste momento estão estudando a possibilidade de adquiri-lo. Nesse caso uma postura ativa é fundamental, até que eles tomem uma decisão com base nas opções apresentadas e resulte na compra. Observa-se, com base no modelo de administração do funil de vendas, que o processo não termina com a compra, tendo continuidade com o pós compra, fase crucial na relação com os clientes, visto que, apesar da empresa ter prospectado e instruído os clientes até o momento da aquisição do produto e serviço, sem o adequado gerenciamento da satisfação dos clientes em relação a sua percepção sobre a venda, as outras etapas se tornaram ineficazes devido os feedbacks negativos que serão disseminados para outras pessoas, inclusive, nas redes sociais, blogs e sites.

Assim, infere-se que a ferramenta funil de vendas na verdade compõem um sistema integrado de informações de marketing focado no cliente e que visa gerenciar o comportamento de compra do consumidor com base nas tecnologias da informação, especificamente as redes sociais. Neste ponto de vista, diferente do modelo de Kotler (2012) no qual as três dimensões clientes, empresa e funcionários são administrados pelo marketing externo - operacionalização dos 4P's no mercado; pelo endomarketing - satisfação do cliente interno com a finalidade de engajá-lo e melhorar o atendimento ao cliente e pelo o marketing interativo que é direcionado

para relação da empresa com o cliente visando registrar, aprender e identificar os possíveis gargalos nessa interação. No atual contexto de rápidas mudanças no cenário competitivo, as três dimensões do modelo de Kotler convergem todas para as tecnologias da informação, conforme figura 04, a seguir:

Figura 04 – Pirâmide de Parasuraman



**Fonte:** Parasuraman, 2002

Dessa forma, observa-se que as tecnologias da informação agregam valor ao relacionamento com os clientes, seja na percepção em relação aos produtos e serviços ou na construção associada de interações que visam fortalecer a relação do cliente com a empresa. Nesse caso, o Customer Relationship Management – CRM, visa de forma integrada e organizada, baseado em processos sistemáticos, softwares e hardwares, gerir o relacionamento com cliente (KOTLER, 2017). Deste modo, o próximo capítulo irá abordar os conceitos, características e tipos de CRM e sua importância na relação com os clientes para startups.

### 3 CRM COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Com as mudanças no mercado, nas empresas e na percepção do cliente ocorrendo à velocidade da luz, não acompanhar esse ritmo significa ficar para trás, assim como a perda de espaço e lucratividade no mercado. A resposta a esse contexto é a integração de todos os meios de comunicação com cada departamento, parceiro e cliente real e potencial com a função de coletar, analisar, processar e formular estratégias dirigidas para gerar valor. Nessa perspectiva o CRM – *customer Relationships Management* apresenta-se como uma proposta adequada para as empresas não perderem as janelas de oportunidades ocasionadas pelas rápidas transformações no mercado.

Segundo Helgeson (2017) toda organização é construída com base em relacionamentos, independente do tamanho dela, quem ela atende ou da função de cada um. Nesse sentido essas relações ditam o sucesso ou fracasso da empresa, bem como as tecnologias usadas para dinamizar e automatizar essas relações. Ainda segundo Helgeson, o “R” presente na sigla da palavra CRM, que significa relacionamento, ilustra a essência desse conceito no qual só é possível implantá-lo com a contribuição de todos, sejam operações, vendas e marketing.

Assim, quanto mais à empresa se empenha em entender como os relacionamentos funcionam e como no âmbito da organização essas interações influenciam o desempenho da empresa, isto torna mais fácil o alcance dos objetivos e aumento da lucratividade (HELGESON, 2017). A compreensão dessas interações também é essencial para se distinguir o modelo tradicional de CRM do atual modelo completo e colaborativo.

No modelo tradicional de CRM os contatos com os consumidores e as informações sobre eles só ocorriam no momento da compra, contexto que remete ao marketing<sup>5</sup> 1.0 de Kotler (2012). Porém, com o advento da era digital, esse método se mostrou inadequado quanto comparado às modernas plataformas on line que oferecem soluções personalizadas, mobilidade e interações em tempo real. Estas mudanças exigiram um novo formato de CRM, completo e holístico.

---

<sup>5</sup> Na fase do marketing 1.0 o marketing é centrado no produto, o objetivo do marketing era vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. A comunicação era feita da empresa para o cliente de forma vertical, sem a troca de informações, o objetivo era padronizar e ganhar em escala, reduzindo assim os custos e, conseqüentemente, os preços.

Um CRM baseado na interação global entre o negócio, leads, fornecedores e funcionários das empresas. Além de uma combinação abrangente de estratégias, práticas empresariais e softwares capazes de reunir todas as informações sobre os leads e clientes em um único lugar. Esse sistema possibilita rastrear todos os esforços de vendas e marketing e a forma como os clientes reais e potenciais interagem com esses processos. A implantação do CRM completo permite maior empatia para com as pessoas que tornam a empresa mais competitiva (HELGESON, 2017).

Infere-se com base nesse pressuposto que o CRM é mais do que o uso de tecnologias avançadas, é uma filosofia e forma de pensamento que auxilia a empresa a organizar as informações de que precisa de forma eficiente e eficaz. Configura-se também como uma estrutura que gerencia as informações da empresa e as fornece para diversos setores que se relacionam direta ou indiretamente com os clientes com objetivo de subsidiar as decisões, pois quanto maior for o entendimento e aprendizagem nesses relacionamentos, maior será o valor agregado para empresa e menor o desperdício e desorganização nos processos.

Em relação ao CRM como uma estrutura sistematizada, conforme conceito extraído de uma publicação elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2018, p. 4) enfatiza-se que:

Em linhas gerais, o CRM é quem vai reunir todas as informações sobre cada cliente e apresentá-las de maneira simples e resumida para que o profissional responsável pela interação — ou o próprio empreendedor — possa agir de maneira embasada, coordenada e, assim, superar as expectativas do consumidor. O resultado aparece em diversos aspectos: clientes satisfeitos, aumento na aquisição de clientes e, certamente, sua equipe também trabalhará de maneira mais eficiente e confiante, com dados estruturados e um histórico de interações que permitirá tomar decisões mais acertadas em relação a produtos, serviços, marca, marketing e vendas.

Ainda de acordo com Kotler (2017, p. 170)

O CRM social é uma grande mudança em relação ao o CRM tradicional. Enquanto a tradicional a gestão do relacionamento com o cliente é voltada para empresa, ditando como a comunicação deve ser feita, no CRM social é direcionado para o cliente que iniciam a comunicação através de consultas nas mídias sociais. Portanto, para gerir interações de marcas com os clientes e desenvolver de relações de longo prazo o envolvimento da empresa com os clientes é fundamental.

Sendo assim, a partir da visão de Kotler, o CRM é conversacional, baseado em diálogos permanentes com os clientes. Estes não se restringem somente na relação entre marcas e clientes, mas também entre os clientes e outras comunidades. Neste aspecto surge o marketing de conteúdo, uma abordagem que não foca apenas os atributos e características que justificam a compra do produto, mas educa de forma sutil sobre as soluções dos produtos e serviços com a finalidade de atrair atenção dos clientes e influenciar suas decisões. Em relação a isso, o Content Marketing Institute (2018) o define como um conjunto de técnicas que geram e entregam conteúdos de valor, relevantes e consistentes, para captar e engajar um público alvo, com o intuito de impelir o cliente a tomar alguma ação que gere lucro.

Neste sentido, observa-se que marketing de conteúdo é o oposto de anúncios e propagandas. Trata-se de engajar clientes com conteúdo que realmente os interessa. É sobre oferecer experiências únicas que seu público almeja, e não sobre tentar empurrar ofertas com promessas mirabolantes. Para tanto, segundo Kotler (2017, p. 171):

Existem três usos típicos do CRM social. O primeiro é ouvir a voz do cliente. As marcas podem extrair ideias gerais das conversas relacionadas as empresas nas mídias sociais. O segundo é envolver as marcas nas conversas gerais. As empresas podem escalar uma equipe para comentar e influenciar as conversas a fim de obter resultados mais favoráveis. O terceiro uso é lidar com as reclamações que tenham potencial levar as crises das marcas. Espera-se que as empresas forneçam soluções aos problemas dos clientes antes que os problemas rivalizem.

Além disso, Kotler (2017) enfatiza que marketing social não é o mesmo que CRM social, pois o marketing praticado nas redes sociais visa à disseminação de mensagens e conteúdos sobre a marca da empresa, já o CRM social busca entender os problemas dos clientes, apresentando a partir disso conteúdo relevante que os ajudem a resolvê-los. Outro aspecto importante em relação ao CRM social é a possibilidade de fragmentar as mensagens e conteúdos de acordo com o tipo de plataforma on line. Isto possibilita alcançar um grande número de clientes. Assim sendo, a empresa pode criar conteúdos distintos para os usuários do Youtube, Instagram e Facebook, pois as características dessas plataformas tecnológicas exigem formatos de conteúdos específicos para atingir os seus usuários.

Esse pressuposto remete a outra técnica muito usada para atrair e envolver clientes que é a geração de conteúdos personalizados que segundo Helgeson (2017, p. 26):

Conteúdo personalizado significa criar conteúdo específico para as pessoas lerem. Antigamente essa técnica era chamada de mala direta, onde você imprimia “Querido Joe” no topo de uma marca escrita para Joe. Hoje em dia, você pode fazer isso com e-mail e página da web. Você pode até mesmo colocar páginas totalmente personalizadas (conhecidas com URLs personalizada ou PURLs) com base no que você sabe sobre o leitor. A personalização mais segmentada em seu marketing tem um impacto direto e positivo na conversão de leads em clientes pagantes.

Abordagem parte do pressuposto que as pessoas ouvem e prestem atenção quando alguém está se dirigindo diretamente para elas. Quando se personaliza o conteúdo, na percepção do cliente, é como se a empresa se importasse o suficiente para gerar um conteúdo específico para eles, contando histórias nas quais as pessoas se identificam e sentem como se fosse para elas. Conforme destaca Helgeson (2018, p. 28) que personalizar o conteúdo levanta ponderações “[...] sobre privacidade, já que algumas pessoas não querem que você saiba tudo sobre elas. Portanto seja sensível ao mercado e a forma como personaliza o conteúdo”.

Nesse aspecto, o CRM completo é capaz de mensurar a interação dos clientes com a empresa. A partir disso fornece as informações mais significativas para as equipes de vendas e marketing com a finalidade de maximizar as conversas diretas com o público alvo e aumentar as conversões de potenciais clientes (leads). Este termo no CRM refere-se a um conjunto de etapas ou estágios que devem ser monitorados pela empresa com intuito de alcançar a conversão final (compra propriamente dita) e possui relação com o marketing de entrada. Para ilustrar sua aplicabilidade, toma-se como exemplo quando alguém se cadastra para receber um ebook de graça, preenche um campo com informações pessoais e baseados nisso a equipe de marketing o nutri com conteúdo relevante e significativo que o converterá em um cliente no futuro. Assim, o CRM deve monitorar as conversões, juntamente com a jornada dos leads, até a parte inferior do funil de vendas com o propósito de mensurar sua efetividade (HELGESON, 2018).

Contudo, a coleta sistemática e automatizada da grande quantidade de dados durante os processos de interação precisa ser armazenados em um lugar que seja de fácil acesso e em tempo real disponibilize as informações para todos os setores

da organização. O Big Data é esta ferramenta capaz de acumular todos os tipos de dados, como dados demográficos, números de cliques por postagem em mídias sociais, em sites e abertura e de taxa de retorno em e-mails. Entretanto, não basta coletar e armazenar uma grande de dados sem o devido processamento e filtragem, mas dados insuficientes por levar a informações inconsistentes e decisões erradas (KOTLER, 2017).

Decisões que podem influenciar, inclusive, na forma como se define a persona do negócio. Termo que se refere à personificação de um segmento específica com características quase reais (HELGESON, 2017). Conforme exemplifica Helgeson (2018, p. 31): “[...] caso esteja mirando em donas de casa de meia-idade, pode-se criar a pessoa da Sally, uma mãe de 42 anos, que mora no subúrbio, tem dois filhos, casada há 22 anos, faz academia 04 vezes na semana e dirige uma minivan”. Essa persona estereotipada ajuda a contextualizar de forma empática a forma como elas responderiam aos produtos e serviços criados, bem como na personalização das mensagens para atingi-las.

Compreende-se com base no que foi exposto sobre CRM que se trata de uma estratégia organizacional e que as tecnologias da informação são fundamentais para seu sucesso. A implantação do CRM em uma empresa, além de levar em consideração as técnicas e ferramentas apresentadas neste trabalho, deve-se também observar os tipos mais adequados.

Conforme Helgeson (2018) basicamente são 03 tipos: analítico, operacional e colaborativo. O analítico que ocorre a coleta, registro, processamento, filtragem e interpretação dos dados fornecidos pelos clientes. No operacional existe uma gama maior de atividades que gerenciadas pelo ERP (planejamento de recursos empresariais) que é responsável pelas solicitações de pedidos, faturamento, cobrança e automação do marketing e vendas. Já o colaborativo refere-se à coordenação e centralização das informações provenientes de todos os canais usados na interação com os clientes.

Portanto, esse arcabouço teórico exposto ratifica a importância do CRM no mapeamento das informações dos cliente e que seu uso é estratégico para que a empresa alcance sucesso através de relacionamentos duradouros e lucrativos com o mercado, pessoas e funcionários.

## 4 EMPRESA UBER

Notório que a empresa Uber possibilita a qualquer pessoa solicitar um veículo de qualquer lugar, monitorar o trajeto através de um mapa virtual no aplicativo da empresa e viajar com um motorista cuja confiabilidade é comprovada por um sistema de avaliação que vai de uma estrela a cinco. Sem contar a forma de pagamento que otimiza o tempo do passageiro que de forma cômoda pode pagar antecipada o motorista. Esse modelo tornou-se um case reconhecido no Vale do Silício que já inspirou desde delivery de comida, coleta e entrega de material até serviço de babá (STONE, 2017).

O modelo de negócio do Uber representa uma terceira fase inovadora da internet na qual o virtual se expandiu para o mundo tangível. Esse conceito permitiu que essa empresa crescesse de forma exponencial, tendo a maior frota de carros sem possuir nenhum, com exceção de uma pequena frota experimental de veículos autônomo em São Francisco, Califórnia. Também ofereceu uma nova forma de relacionamento entre usuários de serviços e proprietários que segundo Stone (2017, p. 15):

Em épocas passadas quase todos teria mantido distancia de um carro particular ou da casa às escuras de outras pessoas, amedrontados pelas manchetes sobre crimes e pelos zelosos conselhos maternos de se evitar estranhos. Não é que a Uber ou Airbnb tenham engendrado a economia compartilhada, a economia sob demanda ou economia one-tap (acionada por um toque) – rótulos que nunca parecem 100% adequados. Eles na verdade impulsionaram uma nova forma de economia baseada na confiança mútua, ajudando pessoas comuns a negociarem suas necessidades de transporte e moradia na era do acesso universal a internet.

Esse pressuposto com o tempo foi se expandindo com a adoção sem muito custo de outros serviços ao modelo de negócios da Uber, como exemplo, corridas compartilhadas. Assim, com base em experiências satisfatórias, os consumidores criaram laços com a empresa, a ponto inclusive de defendê-la em casos nos quais a Uber é atacada em determinadas cidades por legisladores que tentam proteger antigos paradigmas associados a transporte urbanos, como os táxis.

A empresa Uber foi fundada por Garret Camp, em 2008, logo após ele ter vendido sua empresa StumpleUpon por 75 milhões de dólares para eBay. Conforme descreve Stone (2017, p. 50)

Com o trauma da primeira onda de falências das ponto.com ficando para trás e o cheiro de novas oportunidades se espalhando pelo Vale do Silício, as propostas de aquisição do StumbleUpon começaram a chegar. Em maior de 2007, Ebay comprou a empresa por 75 milhões de dólares, transformando-a em dos primeiros sucessos daquilo que ficaria conhecido como Web 2.0, o movimento no qual as empresas, como Flickr e Facebook garimpavam as conexões sociais entre usuários na internet.

Logo após, a venda da empresa Camp se estabeleceu em São Francisco com intuito de aproveitar os milhões que havia ganhado com a transação. Porém, decorrido algum tempo, algo começou a inquietá-lo, o serviço de táxi da cidade era precário. Que de acordo com Stone (2017, p. 51)

Camp continuou trabalhando no Ebay depois da venda e agora era um jovem rico e solteiro que passara a gostar de sair de casa com mais frequência. Foi quando se deparou com a frágil indústria de táxi de São Francisco. Durante décadas a cidade manteve deliberadamente o número de licenças para táxi limitado para cerca de 1.500. As licenças eram relativamente baratas, não podiam ser revendidas e os donos das licenças poderiam ficar com elas pelo tempo que desejassem desde que anualmente registrassem um número mínimo de horas em serviço.

Deste modo, observa-se que havia um monopólio nesse segmento, onde a escassez na oferta garantia disponibilidade de passageiros para cooperativas mesmo em períodos de crises. Contudo, com a demanda superando a oferta, isso tornava o acesso ao serviço um problema. Nesse contexto, tentativas de aumentar a oferta gerariam protestos por parte dos taxistas. Como ocorreu em várias cidades e países onde o Uber se faz presente. Mesmo Camp ter adquirido um veículo, Mercedes-Benz C-Class, a ideia de dirigir no trânsito de conturbado de São Francisco o estressava, conforme afirma Stone (2017, 52) “[...] ele não queria estacionar o carro na rua, com medo de que as pessoas o arrombassem. Mesmo logisticamente, era muito mais trabalhoso dirigir na cidade”.

Com objetivo de tentar resolver a situação, Camp começou a utilizar uma frota alternativa e não oficial de transporte, chamado de táxis ciganos em São Francisco, Califórnia, similar aos veículos alternativos localizados no Anel Viário em São Luís, MA, Brasil, com objetivo de levar passageiros do Centro para outros bairros periféricos na localidade do Itaqui-Bacanga ou municípios na área metropolitana da cidade. Entretanto, da mesma forma que algumas pessoas têm receio de pegar esses carros pela falta de segurança em São Luís-MA, na cidade São Francisco, Califórnia, ocorria o mesmo. Mas Camp percebeu que os motoristas eram simpáticos

e os veículos limpos. Assim, a partir dessas experiências, o negócio da Uber começa a brotar na mente de Camp (STONE, 2017).

Dessa forma, o conceito de serviço de carro por demanda no qual os passageiros pudessem acompanhar a sua trajetória se tornou uma obsessão para Camp, segundo afirma Stone (2017, p. 55):

Em dado momento naquele ano, 2008, ele rabiscou em bloco de anotação a palavra Uber. Ele queria que fosse uma palavra só e passasse excelência e que as reflexões dele sobre a palavra, sua sonoridade e seu significado eram incessantes. Que café mais Uber, diria depois de uma xícara de café. Quer dizer coisas boas! Quer dizer grandeza! Por fim em agosto de 2008 o serviço UberCab.com foi registrado.

Assim sendo, a ideia da empresa Uber começa a criar contornos mais nítidos na mente de Camp, porém em torno da criação de Startups sempre gira uma áurea mitologia que ajuda a expressar os valores da companhia aos funcionários e clientes e valorizar o trabalho daqueles prestaram os trabalhos mais relevantes no início da empresa. No caso da Uber não é diferente, como afirma Stone (2017, p. 59):

Diria Travis Kalanick, cinco anos depois, um dos fundadores da empresa Uber, mencionando a dificuldades de conseguir um táxi em Paris, França - Nós, de fato tivemos a ideia do aplicativo na Leweb, conferência europeia de tecnologia e empreendedorismo, em 2008, em Paris. Porém, como em todo mito a história é mal representada muitas vezes. O fato determinante, de acordo com Travis Kalanick - foi uma experiência desagradável, após alguns drinks na Champs Élysées, na qual fomos destratados por um taxista que começou a nós xingar em francês e ameaçou nos expulsar do carro, então decidimos sair do carro muito indignados com a situação. A experiência fortaleceu e instigou a causa”.

Deste modo, a Uber Technologies Inc. foi oficialmente criada em junho de 2010, na cidade de São Francisco, Califórnia. Com um modelo de negócio que aproximava as pessoas e revolucionou a forma como elas se deslocam nas cidades (STONE, 2017). No Brasil, a empresa se instalou no país durante a copa de 2014, no Rio de Janeiro, logo em seguida, chegou a São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. Hoje a Uber está presente em mais de 500 cidades do Brasil. Os principais produtos oferecidos pela Uber no Brasil são (STONE, 2017):

- a) **Uberx:** Carros 1.0, compactos, completos, com ar-condicionado e 04 portas. O mais pelos usuários;

- b) **Uberx Vip:** Conecta os usuários que utilizam com mais frequência o serviço aos motoristas mais bem avaliados. Não está disponível em todas as cidades;
- c) **Uber select:** A escolha de carros sedãs, maiores e confortáveis, por um preço em média 20% mais caro que o Uberx;
- d) **UberPool:** O serviço pode ser compartilhado entre usuários diferentes que estejam indo para as mesmas rotas. Neste serviço não há possibilidade dos usuários alterarem os destinos;
- e) **UberBlack:** Carros de luxo, top de linha, sedãs com banco de couro, espaçosos e muito confortáveis;
- f) **UberEats:** Serviço que possibilita aos usuários pedir refeições dos restaurantes mais comentados de uma cidade. Este serviço só está disponível, de forma experimental, em São Paulo.

Porém, a trajetória do Uber foi conturbada durante seu crescimento e ainda provoca diversas polêmicas que podem interferir na percepção dos usuários sobre o serviço. O seu crescimento rápido, somado a medidas poucas criativas podem ser determinantes para os problemas que a empresa vem enfrentando. Esse assunto será aprofundado no capítulo seguinte, sob a ótica do CRM, no qual irá se abordar alguns determinantes para os tempos difíceis que a empresa vem enfrentando nesse contexto.

## 5 METODOLOGIA

Caracteriza-se como um estudo de caráter exploratório e descritivo, visto que na seleção dos elementos para operacionalização da pesquisa buscou-se os principais determinantes que influenciam o comportamento de compra dos consumidores da empresa UBER. Segundo Marconi e Lakatos (2012) os estudos exploratórios possuem como características a flexibilidade e criatividade na busca de conhecimento sobre o objeto de estudo. Ainda segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva permite obter dados a partir da análise de situações ou fenômeno particulares,

Assim, a natureza deste trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, pois este tipo de pesquisa visa descrever detalhadamente o fenômeno estudado, induzindo o pesquisador a desenvolver conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, caracterizando-se também como método indutivo, representando uma estratégia de investigação, examinando o fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Caracteriza-se também como estudo interdisciplinar, visto que se baseia em um referencial teórico com autores de diversas áreas do conhecimento, como administração, Marketing etc. que dialogam entre si. Sendo não probabilístico, pois segundo a seleção dos elementos, sua análise depende em grande parte do julgamento do pesquisador.

A relevância acadêmica consiste na ampliação do debate dentro de uma perspectiva das ciências sociais aplicadas sobre gestão competitiva e estratégias de negócios inovadores. Nesta perspectiva, o artigo embasa-se nas abordagens de Kotler (2017), Helgeson (2017), Stone (2017) e suas perspectivas teóricas sobre a importância do marketing e do CRM para criar relações duradouras com o consumidor final.

O procedimento usado para operacionalizar a pesquisa consistiu na investigação com uso da técnica qualitativa de estudo de caso que permitiu ao pesquisador ensejar sua verificação de forma aproximada a realidade. Também foi feito um levantamento bibliográfico das teorias e autores que irão embasar a

pesquisa. Posteriormente, como se trata de uma pesquisa qualitativa com ênfase na revisão bibliográfica sobre o assunto proposto, foi realizado um cruzamento das informações obtidas em livros, artigos e sites, com uso do modelo de Helgeson (2017) para apresentação dos resultados, bem como gráficos e tabelas dos resultados confeccionados no Microsoft Word 2010.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Uber a partir de 2013, principalmente com o aporte financeiro de grandes fundos de investimentos, como exemplo, Google Ventures – GV, Fundo Yuri Milner e Digital Sky, que investiram 310 milhões de dólares no caixa da empresa, após a oferta pública das ações de Startups na bolsa de valores por meio da Nasdaq<sup>6</sup>, em 2012, com a primeira oferta pública dessas ações sendo realizada pela empresa Facebook, fez com que a Uber se expandisse (STONE, 2017). Com bastante capital a disposição e após vencer as primeiras batalhas legais e políticas que contestavam os impactos daquele serviço em diversas cidades pelo mundo, a empresa não parou de crescer, alcançando patamares globais na sua atuação, conforme afirma Stone (2017, p. 276):

A Lyft e Sidecar, principais rivais da Uber, haviam introduzido as caronas compartilhadas em 2013. Porém quando a Uber passou a disponibilizar de forma agressiva o serviço, primeiro nos Estados Unidos, 2013, e depois na Europa, em 2014, as duas rivais tiveram que se esforçar para acompanhar o ritmo. A Uber tinha a marca mais estabelecida e mais dinheiro no banco, bem como linhas de produtos de alto padrão, como Uber Black e o Uber SUV, cujos lucros poderiam ser usados para subsidiar as corridas do UberX e oferecer inventivos financeiros a novos motoristas. A Uber crescia 20% ao mês, graças ao UberX tinha passado de não existente para onipresente da noite para o dia [...].

Neste sentido, observa-se que o crescimento exponencial da Uber seguiu a máxima do crescimento escalar de forma extraordinária, um dos princípios que permeiam o modelo de negócios em Startups, no qual se busca, após vencer as primeiras fases do negócio, o crescimento sustentável no mercado. Nesse sentido, existem fatores que são determinantes para escalabilidade de um novo modelo de negócio. Entre eles, elenca-se atuação em nichos de mercado como forma de escalar o negócio através de novas oportunidades em mercados específicos que não são atendidos de forma satisfatória, buscando um oceano azul em meio aos mares sangrentos da concorrência. No caso da Uber, seu oceano azul foi o sistema de transporte individual em cidades, reconfigurando a forma como esse serviço era oferecido pelos taxistas, eliminando e reduzindo atributos, bem como elevando e criando novos atributos, conforme tabela a seguir:

---

<sup>6</sup> Bolsa sem corretores onde as transações são feitas de forma automatizada pela internet.

Tabela 01 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

<b>ELIMINAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas e burocratização para atuar no setor de transporte;</li> <li>• Monopólio no setor de transporte individual.</li> </ul>	<b>ELEVAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos veículos e serviços prestados;</li> <li>• Relacionamento ente passageiros e motoristas;</li> <li>• Disponibilidade de motoristas</li> <li>• Atendimento aos usuários e forma de pagamento;</li> <li>• Segurança.</li> </ul>
<b>REDUZIR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de espera;</li> <li>• Preços;</li> <li>• Desconforto e aborrecimentos durante as viagens;</li> </ul>	<b>CRIAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade operacional;</li> <li>• Identificação com a marca;</li> <li>• Transporte privado com um toque;</li> <li>• Renda para motoristas de carros privados com o transporte de passageiros sob demanda;</li> <li>• Acompanhamento dos trajetos via mapa.</li> </ul>

Fonte: Nayanne Costa Ferreira, adaptado do modelo de Kim e Mauborgne, 2005.

Com base nessa análise, observa-se que a empresa focou seus esforços em atributos que possibilitaram alcançar singularidade em relação aos seus concorrentes. Principalmente com sua proposta de valor baseada na conveniência para os usuários de transporte individual, como exemplo a flexibilidade de horários para os motoristas de carros privados e a possibilidade de uma pessoa, via um smartphone, solicitar de qualquer lugar pelo aplicativo um veículo. Diferente do modelo usado pelos taxis, no qual se telefonava para alguma cooperativa de táxi, onde às vezes ocorria de não ter nenhum motorista disponível, bem como de ir para rua e estender as mãos para solicitar um ou caminhar até o posto de táxi mais próximo.

Outro fator é a capacidade operacional da empresa que deve ser ajustada para o crescimento rápido no mercado, como logística e equipe técnica. Neste

aspecto, com intuito de estimular a expansão da empresa, a Uber ajudou os motoristas a conseguirem leasing de novos veículos em parceria com grandes empresas do setor automobilísticas, como Ford, Toyota e General Motors, visto que, segundo Andrew Chaplin (apud Stone, 2017) muitos prováveis motoristas tinham como maior empecilho à falta de um carro. Assim, essa medida possibilitou não apenas o aumento da oferta para atender o mercado, mais também o aumento da lucratividade da empresa, pois contribuindo para que possíveis motoristas obtenham um carro, conseguiriam maior dedicação e esforço a empresa.

Ainda, outra medida operacional relevante para a expansão da Uber, foi a possibilidade de usuários da plataforma mobile se cadastrarem para trabalharem para Uber como motoristas, facilitando a contratação e inserção de mais carros nos serviços de transporte da empresa. Ressalta-se, com base nisso, que a plataforma mobile do Uber configura-se como principal elo da cadeia operacional da empresa, conectando passageiros, motoristas de empresas privadas, facilitando registro de novos motoristas, facilidade de busca com um toque, controle dos trajetos e tempo das viagens via waze ou google maps, faturação das viagens via plataforma, reembolsos e promoções.

Em relação aos processos, outro importante fator para escalabilidade de startups, refere-se aos padrões de qualidade e excelência que devem ser observados em cada atividade e canal usado pela empresa. Nesse caso, a empresa Uber utiliza a plataforma da empresa como principal canal para avaliação dos serviços prestados, através do sistema de estrelas, tanto para passageiros como para motoristas. Caso o condutor ou passageiro sejam avaliados com pontuações que vão de 01 a 03 estrelas, surgem algumas opções de critérios para ajudarem os usuários a especificarem os motivos de terem dado um nota aquém do esperado. Entre esses critérios, motoristas como conduta inapropriada e condições do veículo.

Destaca-se que a Uber desde ano passado, possibilita aos usuários darem gorjetas aos motoristas, no valor de R\$ 1,00 até R\$ 3,00 reais. No que tange aos passageiros, a forma de pontuação é similar. Mesmo após atribuição das estrelas ao motorista, ainda é possível no detalhamento da viagem, pedir a revisão dos valores e taxas, dar opiniões sobre o motorista e o veículo, assim como relatar outros problemas.

Com base nesses pressupostos, o crescimento escalar da UBER pressupõe uma coordenação e gestão das suas principais operações e processos. Assim, a

partir da conjuntura da empresa infere-se que há um sistema de informações bem organizado e centralizado na sua plataforma. Sendo assim, usando como referencia o modelo de CRM completo de Helgeson (2017), figura 05 a seguir, vamos dividir a análise do CRM da UBER nas três tipologia já mencionadas neste trabalho: analítico, operacional e colaborativo.

Figura 05 – CRM Completo



Fonte: Helgeson (2017)

O CRM operacional da UBER usa como principal canal para o relacionamento com os clientes a plataforma da empresa, através dele se gerencia os pedidos, faturação dos pagamentos, tempo de atendimento, localização dos motoristas e passageiros e detalhamento das viagens, bem como os serviços oferecidos e feedbacks obtidos sobre a qualidade percebida e tempo de resposta na solução dos problemas que surgem. Além da identificação e qualificação dos clientes com o sistema de avaliação baseado em pontuações. Assim, nessa sequência, a captação de potenciais clientes se faz principalmente nas redes sociais e com o marketing boca a boca.

Essas informações ajudam na construção do CRM analítico, que no caso da UBER, são usados para prospectar cenários e identificar as necessidades de potenciais clientes, segmentando-as posteriormente. Sendo assim, esse processo ajuda na tomada de decisões de forma embasada e na busca de novas

oportunidades de negócios e ampliação dos serviços, como exemplo o UBER Lite uma versão menos pesada do aplicativo que requer menos espaço da memória dos smartphones e a carteira digital Uber Cash, um sistema similar ao de recarga de celular que amplia as formas de pagamento, que inclusive dá 5% de desconto na compra dos créditos. Esses dois serviços foram devolvidos especialmente para o Brasil com intuito de melhorar a experiência de consumidores que possuem smartphones mais simples. Outra novidade é a expansão da empresa para outros segmentos no setor de transporte, com UberAir. Este sistema de transporte aéreo está em fase de testes. Entende-se com isso, que a empresa pretende integrar outros modais a plataforma do Uber.

Em relação ao CRM colaborativo da Uber a captação de leads e registro dos usuários também tem como base a plataforma do Uber. Uma estratégia usada pelo Uber para prospectar novos clientes está o desconto promocional para novos usuários do Uber, assim como o envio de campanhas promocionais pelos usuários já existentes para familiares e amigos via redes sociais. Os dados obtidos dessas interações alimentam a ferramenta chamada a “Visão de Deus”, um serviço interno disponibilizado para todos os funcionários que compartilhavam em tempo todas as informações das subsidiárias da Uber pelo mundo com a sua central em São Francisco. Nesse aspecto a tomada de decisões era descentralizada, pois a empresa queria estimular a transparência e fortalecer a cultura no qual os funcionários se sentissem donos dos projetos, como empreendedores gerenciando startups menores dentro de uma maior.

Entretanto, apesar do crescimento escalar da Uber apoiado pela sua plataforma digital que é o cerne do CRM da empresa, a empresa enfrentou vários problemas relacionados com a gestão do relacionamento com os seus clientes, como afirma Stone (2017, p. 281)

Em 31 de dezembro de 2013, pouco antes das oito na véspera de Ano Novo, uma jovem mãe chamada Huan Kuang e um dos seus filhos atravessam uma faixa de pedestre da Polk Street no bairro de Tenderloin, em São Francisco, quando a tragédia se abateu. Um SUV Honda Pilot cinza virou à direita na Polk, atingiu a família e matou a filha de seis anos da senhora Kuang. O motorista do veículo, Syed Muzaffar, de 57 anos, trabalhava na UberX havia cerca de um mês. Na hora do acidente não levando nenhum passageiro, mas disse a polícia que estava monitorando o aplicativo da Uber, esperando que lhe designasse alguma corrida.

Esse episódio mostrou a imprensa na época e mostrou a uma postura insensata e omissa da Uber diante da situação, que segundo ainda Stone (2017) a Uber negou o seu envolvimento no acidente, isentando-se de qualquer responsabilidade, apesar da senhora Kuang que ter relatado aos policiais que viu a luz do esmartphone refletida na face do motorista. Esse caso levantou questionamentos em relação a usabilidade do aplicativo por parte dos motoristas que os obrigava a responder vários alertas e mensagens enquanto estavam no volante e apesar do senhor Muzaffr não esta transportando nenhum passageiro, ele estava desempenhando um serviço essencial a empresa naquele momento.

No decorrer as investigações outros casos vieram à tona, como o fato do motorista já ter sido atuado 10 anos antes por alta velocidade em uma estrada em Flórida Key. O que levanta questionamentos sobre o processo de avaliação de antecedentes criminais por parte da Uber, que de acordo com a Hirease, empresa responsável por essa verificação, são apenas analisados os 07 anos anteriores de antecedentes criminais do individuo. A empresa tinha um seguro que cobria um milhão de dólares em responsabilidade civil por acidentes, contudo esse seguro só cobria o momento que o passageiro entrasse no carro até sua chegada ao destino com a saída do carro. Nessa conjuntura a senhora Kuang não teve suas despesas medicas cobertas pelo acidente (STONE, 2017).

Essas circunstâncias enfrentadas pela Uber não foram previstas e também não se lidou com ela de forma adequada no decorrer do crescimento escalar da empresa, segundo Stone (2017, p. 283) “[...] pela primeira vez a empresa começou a ser amplamente vista como incapaz de conter as consequências potencialmente destrutivas da revolução no transporte que ela mesma estava desencadeando”. Ainda, conforme Stone (2017) os executivos foram extremamente imaturos e ambiciosos e encontram-se mergulhados em uma visão pautada no dinheiros e crescimento rápido.

Sendo assim, a imagem da empresa foi abalada e sua reputação com empresa agressiva e impiedosa estava se consolidando na percepção dos consumidores. Ainda mais com as criticas sobre suas medidas anticoncorrenciais usadas na sua expansão pela Europa e Ásia em 2014. Exemplo disso foi uso de uma prática imprópria entre as startups de compartilhamento de carona, que a Uber, assim como outras empresas como Lyft e Sidecar, concediam cartões para abastecimento, bônus e outros benefícios com intuito de convencer outros

motoristas de empresas rivais a migrarem para Uber. Porém este tipo de prática excedia os padrões éticos, como revela Stone (2017) que em 2014 a Uber com intuito de sabotar os serviços da rival Gett, empresa israelense que havia iniciado serviço de carros de luxo, durante três dias solicitou aos funcionários da empresa que pedissem e cancelassem corridas da Gett e logo em seguida enviassem mensagens de textos aos motoristas tentando convencê-los. Pois o crescimento da empresa, assim com de outras, dependem da quantidade de motoristas dispostos a usar o aplicativo da empresa.

O caso mais emblemático que se configurou como maior fiasco de marketing e relações públicas da Uber foi o que ocorreu em Lyon, na França, quando uma matéria escrita no blog de Sarah Lucy em 2014 (apud Stone, 2017) denunciava que a empresa estava oferecendo com motoristas do sexo feminino ligadas a um serviço de acompanhantes. Como afirma Stone (2017, p. 292) “[...] no post da campanha tinha a seguinte mensagem: Quem disse que mulheres não sabem dirigir? Acompanhadas de imagens de mulheres em trajes bem curtos e sexys”. A Uber foi taxada pela imprensa de disseminar uma cultura corporativa sexista que colocava em xeque a segurança das motoristas e passageiras. Inclusive com o aumento de casos de assédio até de estupros aos usuários da plataforma Uber.

Sob a ótica do CRM conclui-se que essas falhas da Uber nos seus planos de expansão encontram-se no nível estratégico da empresa. O CRM estratégico na sua implantação tem como um dos princípios antecipar as necessidades e desejos do clientes de forma que se tracem objetivos que serão implantados nos outros tipos de CRMs já apresentados neste trabalho. Mas como afirma Helgeson (2017) um CRM completo que não se baseia apenas na usabilidade e tecnologias avançadas para seu sucesso, valores humanos e relações positivas com o cliente são fundamentais para sua construção.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu responder as questões referentes ao objeto de estudo apresentado que se baseou nas possíveis incongruências no crescimento escalar almejado por startups, especificamente a Uber, recorte deste estudo, com a manutenção e fortalecimento da gestão do relacionamento com os clientes sob a ótica do CRM. Verificou-se com base nisso, que a expansão de um negócio, no caso startup, pode se desvirtuar da sua proposta de valor inicial à medida que ganha fatias maiores no mercado, nesse sentido, mesmo a tecnologia e avanços na comunicação com os clientes, não são capazes de reverter circunstâncias onde a percepção do cliente seja afetada negativamente em relação aos valores disseminados pela empresa.

Em relação ao objetivo geral deste trabalho que consiste na verificação da aplicabilidade e efetividade da ferramenta CRM na Uber constatou-se que o CRM estratégico da empresa está com seu foco distorcido com uma orientação muito forte para o crescimento a qualquer custo, com uma busca incessante por maior lucratividade e competitividade com relação aos seus principais concorrentes. Porém, esse direcionamento tem afetado a relação com os clientes e funcionários da Uber, arranhando a imagem da empresa.

Sobre as hipóteses verificou-se a validade da primeira relacionada ao crescimento da Uber e suas influências na gestão do relacionamento com os clientes, visto que os resultados preliminares apresentados sobre atuação da empresa desde 2014, quando deslanchou e alcançou um crescimento exponencial, apontam desvio na conduta com os usuários do sistema, funcionários e concorrentes, visto que objetivo da estratégia de uma negócio deve ser pautar em agregar valor aos clientes e à sociedade. A multidisciplinaridade do estudo foi pontuada no decorrer de todo o trabalho com abordagens das áreas de conhecimento, como marketing, tecnologias da informação e economia, diretamente e indiretamente relacionadas ao objeto de estudo.

Sendo assim, a reflexão sugerida pelo presente trabalho visa contribuir para o atual cenário permeado pela globalização, tecnologias da informação, redes sociais e mudanças nos hábitos dos consumidores, para ponderações sobre os fenômenos

que favoreçam o surgimento de startups e suas limitações e determinantes de sucesso e fracasso nesse contexto.

## REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/fiat-mio-o-primeiro-carro-feito-em-creative-commons/>>. Acesso em 10 out. 2018

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

EXAME. **Fiat Mio, o primeiro carro feito em Creative Commons**. 2010. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/fiat-mio-o-primeiro-carro-feito-em-creative-commons/>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

**FUNIL DE VENDAS**: dividir o time pode ser a base para conquistar. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/vendas/time-de-vendas-dividir-para-conquistar/>>. Acesso em: 16 out. 2018

GAFISA. **Edifício Colaborativos**. Disponível em: <<https://www.gafisa.com.br/follow#/projeto/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

GARDNER, J. M. Educadores, elétrons e modelos de negócios: um problema na síntese. **Accounting Review**, v. 35, n. 4, 1960.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HELGESON, Lars CRM. **For Dummies**. Hoboken: Ed. John Wiley & Sonc, 2017.

HOWE, Jeff. **O Poder das Multidões**: por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

JOHNSON, M. W; CHRISTENSEN, C. M; KAGERMANN, H. Reinventando o seu modelo de negócio. **Harvard Business Review**, 2009, p. 50-59.

KIM, C., W; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0** [recurso eletrônico]: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Ricardo. **Logística, uma vantagem competitiva**: a logística como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva. 2007. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/logistica\\_uma\\_vantagem\\_competitiva/20429/](http://www.administradores.com.br/artigos/logistica_uma_vantagem_competitiva/20429/)>. Acesso em: 05 outubro 2018.

MAGRETTA, J. Por que modelos de negócios assunto. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTE, Edmar Ferreira. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 7, p. 41-50, 1998.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Uma ontologia modelo de e-business para a modelagem de e-business. Dentro. **Bled Comércio Eletrônico Conference**, v. 15, 2002.

PARASURAMAN; Charles L. Colby. **Marketing para Produtos Inovadores**: como e por que Seus Clientes Adotam Tecnologia. São Paulo: Bookman, 2002.

REVISTA EXAME. Todo poder ao consumidor. Revista Exame, v. 884, n. 26, abr. 2017.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROTHMAN, Howard. **50 empresas que mudaram o mundo**: as 50 organizações, grandes e pequenas, que definiram os negócios modernos. São Paulo: Manole, 2002.

SCHWAB, Klaus **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE. **CRM**: Atraia, fidelize e satisfaça mais clientes. Ebook, 2018.

STANFORD, R. A. metodologia ceteris paribus e modelos de economia de negócios informatizados. **The Journal of Economic Education**, v. 4, n. 1, 1972.

STARBUCKS. **My Starbucks Idea**. Disponível em: <<https://ideas.starbucks.com/>>. Acesso em: 01 set. 2018

STONE, Brad. **As UPSTARS**: como a Uber, o Airbnb e as Killer Companies do novo Vale Silício estão mudando o mundo. Rio de Janeiro: Intrínseca LTDA, 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.