

# Contribuições das atividades de marketing na cadeia de valor: um estudo de caso em uma empresa de TI

Contributions of marketing activities in the value chain: a case study in an IT company

Claudio Testoni Cardozo – UNISINOS – [ctcardozo@edu.unisinos.br](mailto:ctcardozo@edu.unisinos.br)  
Oscar Rudy Kronmeyer Filho – UNISINOS – [kronmeyer@unisinos.br](mailto:kronmeyer@unisinos.br)

## RESUMO

De forma geral, as organizações mantêm o relacionamento com o ambiente externo como uma das principais responsabilidades das atividades de marketing. Empresas de tecnologia da informação possuem o conhecimento como seu principal recurso estratégico, uma vez que é por meio dele que elas alcançam seus resultados. Diante desse cenário, questiona-se como essas atividades podem realizar contribuições estratégicas para as organizações a partir da disseminação desse conhecimento obtido. Dessa forma, o objetivo deste estudo é compreender como as atividades de marketing contribuem para as demais atividades da cadeia de valor de uma organização de tecnologia da informação, que possui o foco no cliente como parte da sua missão e como um dos seus principais valores institucionais, e compreender as contribuições destas atividades para a organização com base nas dimensões das teorias de orientação para mercado. A partir de uma pesquisa qualitativa, este estudo de caso utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo como técnica de análise das informações coletadas. Constata-se um conjunto de contribuições para a organização, em todas as atividades da cadeia de valor, onde as atividades de marketing não apenas contribuem, mas também são beneficiadas pelo desenvolvimento das demais, através da visão das atividades da cadeia de valor circular retroalimentada. Observa-se que, quanto maior relevância estratégica for atribuída às atividades de marketing, maior será a aproximação dessas empresas com as expectativas do mercado no qual estão inseridas.

**Palavras-chave:** Marketing, Orientação para mercado, Cadeia de valor, Cultura organizacional, Pensamento sistêmico

## ABSTRACT

In general, organizations maintain the relationship with the external environment as one of the main responsibilities of marketing activities. Information technology companies have the knowledge as the main strategic resource since it is through them that results are achieved. Given this scenario, it is questioned how these activities can make strategic contributions to the organizations from the dissemination of this obtained knowledge. Thus, this research aims to understand how marketing activities contribute to the other activities of the value chain of an information technology organization, which focuses on the client as part of its mission and as one of its main institutional values and understand the contributions of these activities to the organization based on the dimensions of market orientation theory. From a qualitative research, this case study used as data collection technique the semi-structured interview and content analysis as a technique for analyzing the information collected. There is a set of contributions to the organization in all activities of the value chain where marketing activities not only contribute but are also benefited by the development of other activities through the vision of the circular value chain. Also, it is observed that how more strategic relevance is attributed to the marketing activities, the greater will be the approximation of these companies with the expectations of the market in which they are inserted.

**Keywords:** Marketing, Market orientation, Value chain, Organizational culture, Systemic thinking.

## INTRODUÇÃO

Adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos obtidos a partir de fontes externas à empresa sempre foi considerado um grande desafio pelas organizações (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). As atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e marketing geralmente possuem esse desafio como parte das suas atividades do dia a dia, pois a informação externa é o principal insumo para a orientação estratégica nestas áreas (Homburg et al., 2017). Kholi e Jaworski (1990), por sua vez, explicam que é razoável concluir que uma organização orientada para mercado possua os três pilares fundamentais (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) manifestados em sua operação cotidiana.



Alinhar a cultura da organização, em todos os níveis hierárquicos, por meio de uma visão sistêmica, significa compreender não apenas cada parte, mas o inter-relacionamento entre as partes e suas relações com o todo. A missão da organização precisa do engajamento de todos os seus ativos para que os seus resultados sejam compreendidos como parte concreta do esforço de cada parte. Day (1994) afirma que uma cultura de orientação para mercado agrega valor às empresas quando estas usam da inteligência de mercado para a coordenação de atividades direcionadas para a obtenção de vantagem competitiva. Senge (2018), buscando uma visão mais sistêmica do processo organizacional, propõe fundamentalmente que cada indivíduo da organização tenha consciência desse modelo mental. Porter (1989) conclui que é necessário estabelecer a configuração de cada atividade, incorporando os ativos humanos e físicos empregados, e, assim, as competências tornam-se, então, parte das atividades específicas, não mais abstratas e desassociadas do custo e do valor para o comprador.

Nesse estudo, as partes da organização são compreendidas como sendo o conjunto de atividades primárias que geram valor. Porter (1985) afirma que o conceito de cadeia de valor divide, de forma distinta, a organização em atividades tecnológicas e econômicas, chamadas de atividades de valor, que estabelecem a forma como esta organização gera resultados. Para ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, as organizações precisam executar estas atividades com o mínimo de custo, ou executá-las de forma que criem diferenciação, gerando valor para os seus produtos e serviços.

O objetivo geral desta pesquisa é compreender como as atividades de marketing contribuem com as demais atividades primárias da cadeia de valor de uma organização de Tecnologia da Informação (TI). Neste sentido, busca-se compreender inicialmente a cadeia de valor da organização, as relações entre as atividades de marketing e as demais atividades primárias, e



as contribuições que estas atividades refletem nas principais operações da organização.

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa foi realizado um mapeamento inicial da cadeia de valor primária da organização objeto deste estudo. Esta cadeia de valor foi transformada em um modelo sistêmico para que fosse possível estabelecer as relações entre essas partes e, então, analisar a contribuição que as atividades de marketing exercem sobre as demais atividades da cadeia de valor. Essa visão é baseada na existência de um processo circular de causalidades na organização (Smith et al., 2017), no qual cada elemento da cadeia de valor responde com um *feedback*, o qual é estimulado pela atividade anterior e fornece sua entrega de valor à atividade seguinte.

## **ORIENTAÇÃO PARA MERCADO**

A integração das atividades de marketing na organização vem sendo discutida por diversos pesquisadores ao longo dos anos. Felton (1995) busca definir o conceito de marketing como sendo um estado mental corporativo que insiste na integração e coordenação de todas as atividades de marketing, as quais passam a ser mescladas com todas as demais atividades corporativas, com o objetivo principal de produzir lucro a longo prazo.

Kohli e Jaworski (1990) sugerem que a orientação para mercado implica no engajamento de um ou mais departamentos no envolvimento em atividades voltadas para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes, no compartilhamento destas informações, e em atividades projetadas para atender a essas necessidades. Nesse sentido, os autores se referem à orientação para mercado como um conjunto de atividades cross-funcionais que consistem em geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado e resposta ao mercado.



Narver e Slater (1990) explicam a orientação para mercado utilizando-se de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência, e coordenação interfuncional. Nesse modelo, os autores explicam a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência como o conjunto de atividades envolvidas na assimilação de informações sobre clientes e concorrentes, e posterior disseminação destas informações na organização. Já a coordenação interfuncional consiste no uso dos recursos da organização em atividades de criação de valor superior para os seus clientes.

## CADEIA DE VALOR

Porter (1989) trouxe maior ênfase ao conceito de cadeia de valor ao definir o conceito como o conjunto de atividades realizadas pela organização para planejar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos e serviços. O modelo do autor compreende que essas atividades possuem conexões entre si, as quais entregam resultados umas às outras, promovendo, assim, a realização da missão da organização.

De acordo com o *Business Process Management Common Body of Knowledge* [CBOK] (2013), a cadeia de valor tem como objetivo explicitar tanto para o público interno quanto para o público externo os valores entregues pela organização, além de ser uma referência para a gestão de riscos, indicadores, capacitação, tecnologia da informação, auditoria, custos e avaliação de desempenho. A linha de pensamento da gestão de processos (BPM) entende que a cadeia de valor enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. A visão de gestão de processos entende que a análise da cadeia de valor é uma visão multicamadas, que pode ser aprofundada desde a sua atividade de valor principal até o nível mais detalhado da tarefa, desdobrando-se em macroprocessos que inter-relacionam os processos entre si, e que, por último, conectam as atividades realizadas pela empresa.



## MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso único, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados, aplicadas com os principais executivos do objeto de estudo, e análise de conteúdo como técnica de análise dos dados.

Foram entrevistados os executivos responsáveis pelos processos da cadeia de valor primária da organização. A caracterização dos entrevistados pode ser observada na Tabela 1. A organização, objeto de estudo, pertence ao segmento de Tecnologia da Informação, fornecendo *softwares* e serviços de gestão de processos e gestão de TI. Presente no mercado desde 1991, a empresa foi criada a partir da pivotagem (Blank, 2013) de um projeto realizado em um cliente piloto que patrocinou boa parte dos custos de produção de um produto de *software* para gestão de tecnologia da informação. A equipe envolvida considerou que o projeto foi realizado com sucesso, cumprindo os objetivos previstos pelo cliente na implementação do produto, para facilitar a gestão das atividades de TI (Ayat, Sharifi, Sahibudin, & Ibrahim, 2009; McAughton, Ray, & Lewis, 2010). Esse sucesso acabou levando a empresa a atuar na produção (Artz, van de Weerd, Brinkkemper, & Fieggen, 2010) e comercialização desse produto no mercado nacional.

Tabela 1

### Caracterização dos entrevistados

| Cargo   | Tempo empresa | de | Atividades-foco                                  |
|---|---------------|----|--|
| Gerente de serviços                           | 15 anos       |    | Consultoria<br>Canais certificados<br>Pós-vendas |
| Gerente comercial                             | 9 anos        |    | Força de vendas interna<br>Revendas<br>Marketing |
| Gerente de desenvolvimento de <i>software</i> | 13 anos       |    | P&D<br>Projetos                                  |

Fonte: Elaborado pelos autores.



O foco de atuação da organização em questão é a comercialização desse produto para outras empresas, no modelo *Business To Business* (B2B), atendendo empresas de médio e grande porte em mais de 70% de sua carteira de 270 clientes.

A pesquisa foi realizada em etapas sequenciais, que podem ser observadas na Figura 1. Inicialmente, foi realizada uma entrevista com o responsável pelo processo de marketing dentro desta organização, com o objetivo de entender como as atividades da organização estão relacionadas entre si e com os conceitos de geração, disseminação e resposta ao mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990). Na sequência, foi realizada uma análise da cadeia de valor da organização, para identificar as possíveis relações da atividade de Marketing nas demais atividades primárias desta organização.

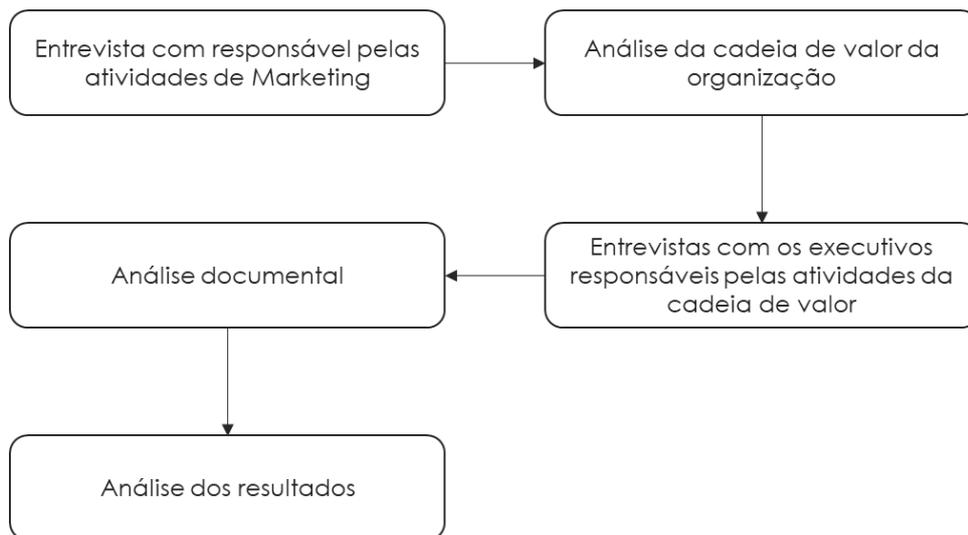


Figura 1. **Etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os executivos responsáveis pelos principais processos identificados na cadeia de valor, conforme observado na Tabela 1, também chamados de atividades primárias (Porter, 1989), para compreender como estas atividades de geração, disseminação e resposta ao mercado estão relacionadas com suas atividades no dia a dia e quais são os resultados construídos por estas

atividades de marketing. Além das entrevistas, foram coletados documentos na empresa e através da internet, no próprio site da organização e em redes sociais, além de outras publicações que relacionavam as empresas ao tema da pesquisa. As entrevistas foram transcritas e, juntamente com o material coletado, foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta a análise das entrevistas e respectivas discussões acerca das considerações sobre os resultados encontrados.

## **ATIVIDADES PRINCIPAIS DE MARKETING**

Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento de um compromisso duradouro - no sentido da manutenção de uma relação valiosa. Esse relacionamento valioso corresponde à crença de que o compromisso de relacionamento somente existe quando o relacionamento é considerado importante.

Grande parte do processo comercial ocorre através de relacionamento direto com o cliente, em sua maioria com visitas presenciais de gestores comerciais e consultores para apresentação da empresa e dos seus produtos. Todo o ciclo de vida do cliente é registrado e classificado conforme seu nível estratégico, com a utilização de um cálculo estabelecido pela própria organização e baseado nos seguintes critérios: potencial de geração de novos negócios, receita anual, visibilidade / cliente *show room*, e influência dentro da cadeia de fornecimento (Berger & Nasr, 1998).

A participação nos eventos é considerada uma das principais fontes de informação para geração de inteligência de mercado, pois, além de apresentar seus produtos e serviços, também é possível conhecer possíveis



clientes e criar novos laços de relacionamento. Através de eventos e feiras também se pode observar como os principais concorrentes estão se posicionando em inovações, e quais direcionamentos estão adotando. Na área de pesquisa e desenvolvimento, periodicamente, são realizadas avaliações nos materiais divulgados pelos concorrentes, através dos seus websites e blogs, para avaliação das mudanças de comportamento ou direcionamentos, tanto tecnológicos quanto estratégicos, nas suas linhas de produto.

Quanto à disseminação de inteligência de mercado, as informações coletadas em feiras e eventos são consolidadas em reuniões de marketing em forma de *briefing*, e estas são levadas às reuniões mensais de planejamento estratégico, que envolve as áreas: comercial; financeira; pesquisa e desenvolvimento; e recursos humanos. As análises quanto à concorrência e tendências de mercado realizadas pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento também são consolidadas para discussão. Novos negócios registrados na base de clientes atuais, como expansão de contratos ou a conversão de leads através da indicação de clientes atuais, são mecanismos que provocam a alteração da classificação estratégica desses clientes.

Kohli e Jaworski (1990) definem que resposta ao mercado é um conjunto de ações elaboradas em resposta à inteligência gerada e disseminada. Estas ações ganham a forma de planos de ação e a implementação destas ações é de responsabilidade de todas as áreas da organização. Na organização deste estudo, a cada reunião mensal de revisão do planejamento estratégico, as demandas e oportunidades mais relevantes coletadas pelas atividades de marketing e pelos *feedbacks* das visitas comerciais aos clientes são discutidas, o que leva à tomada de decisão. Mudanças contratuais, criação de novos tipos de serviço, mudanças no planejamento de desenvolvimento de produto, eventuais customizações e mudanças na precificação são determinadas em conjunto com as demais



áreas de organização. Esta sistemática de atividades é consistente com Kohli e Jaworski (1990), na revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de produto, para assegurar que eles estão alinhados com as expectativas dos clientes.

## CADEIA DE VALOR

O mapeamento da cadeia de valor da organização possibilita a identificação das atividades de apoio e das atividades primárias, e compreender, assim, as atividades principais que promovem a geração de valor da empresa, conforme a Figura 2.

Poter (1985) afirma que cada atividade de valor gera, cria e utiliza informação de alguma forma. Informações e artefatos físicos que são produzidos por determinadas atividades de valor são utilizados em outras atividades, gerando, assim, a entrega de valor pela organização. Uma organização não pode ser vista ou analisada por um departamento ou uma atividade. Uma empresa é formada por um conjunto de processos, dependentes uns dos outros, interligados entre si, que fazem uso da estrutura organizacional como recurso (Ahlert & Kronmeyer Filho, 2004). Já Gosling e Mintzberg (2004) citam que uma organização efetivamente existe como uma entidade coletiva que atinge um objetivo comum quando o tecido de vários executivos é costurado e forma uma trama única e coesa.



Figura 2. **Cadeia de valor da organização.**

Fonte: Adaptado de Porter (1985).

Segundo Fernandes (2003), nesse tipo de estrutura a informação sobre o estado do sistema é a base da decisão, que, por sua vez, resulta numa ação que produz um resultado, mas a informação gerada por uma atividade torna-se um input para as próximas atividades. Uma estrutura desse tipo caracteriza um sistema dinâmico, em que o resultado passado gera influência sobre o comportamento futuro, estabelecendo um sistema circular. Para Anderson e Johnson (1997), a forma circular de visualizar um sistema acaba por moldar uma linguagem que busca enfatizar a interdependência e a causalidade multidimensional.

A partir desse ponto de vista, há a transformação da cadeia de valor da organização em um formato de conexões entre as suas respectivas atividades e processos, trazendo à ela os recursos internos e externos à organização (canais de comercialização e prestação de serviços), ligando-os entre si através da relação entre a entrega de informações e artefatos, que, produzidos e fornecidos por estas atividades, estabelece a cadeia de valor circular estendida (CVCE), representada pela Figura 3.

Este formato demonstra como as principais atividades da cadeia de valor (atividades primárias) estão relacionadas entre si nesta organização, destacando a atividade de marketing neste diagrama. As atividades, conectadas entre si em um formato de loop contínuo, afetam ou são afetadas pelas atividades anteriores, que, por sua vez, retroalimentam toda a cadeia de valor em uma relação de causa e efeito, estabelecendo, desta forma, também uma relação de causalidade (Goldratt, 1997; Smith et al., 2017).





Figura 3. **Cadeia de valor circular estendida**

Fonte: Elaborado pelos autores

### ANÁLISE DAS RELAÇÕES DAS ATIVIDADES DE MARKETING

Para apresentar como as atividades de marketing afetam as demais atividades da cadeia de valor da organização foram criadas as relações para análise, representadas pelas ligações entre marketing e as demais atividades, conforme a Figura 4.

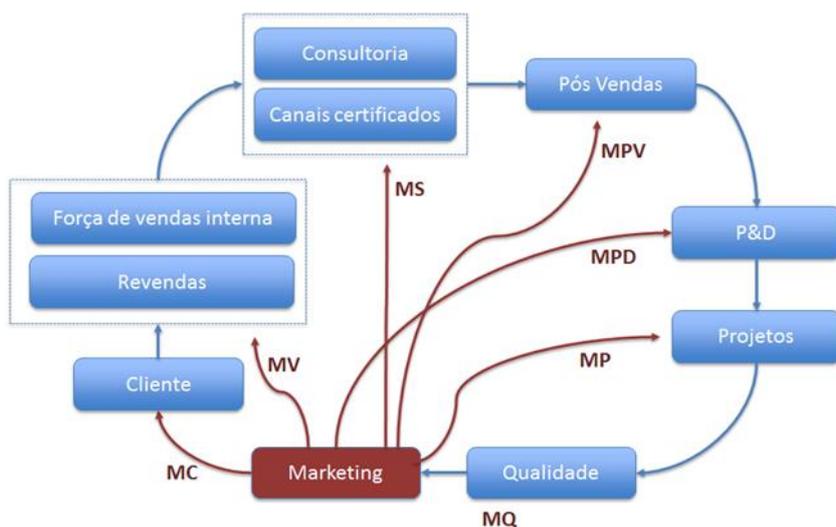


Figura 4. **Relação do Marketing com as demais atividades da CVCE**

Fonte: Elaborado pelos autores

As relações correspondem, respectivamente, à conexão entre cada atividade desta cadeia com as demais atividades existentes, e as entrevistas realizadas com os responsáveis pelo processo em cada uma das cadeias



representam a contribuição que as atividades de marketing fornecem aos processos da organização.

A relação MC representa o impacto das atividades de marketing nos clientes. O executivo da área de marketing relata que as atividades de marketing influenciam e contribuem positivamente, especialmente na aproximação da empresa ao cliente e, conseqüentemente, na abertura do canal de relacionamento, a partir do momento que essas atividades conseguem posicionar a empresa perante o mercado, através da sua proposta de valor.

A relação MV representa o impacto das atividades de marketing nas equipes de venda internas e nos revendedores dos produtos. No relato do executivo da área comercial, a contribuição à motivação é um dos fatores mais perceptíveis no discurso. A abertura do canal de relacionamento com os clientes através das atividades de marketing (relatada na relação MC) também é uma grande contribuição que afeta diretamente as atividades da equipe de vendas.

Ao analisar a relação MS, que representa o impacto que as atividades de marketing têm nas atividades de serviços da organização (Consultoria e Canais Certificados), foi possível observar que o retorno obtido através das atividades de marketing à área de Serviços (tanto para os parceiros certificados quanto para a equipe de serviços interna) permitiu a criação de novas oportunidades de negócios. Através dos relatos dos clientes quanto à necessidade de contato mais imediato e constante com a equipe de consultores, a organização criou uma área de consultoria especializada de apoio remoto, que atende os clientes da organização, através de contratos mensais de horas contratadas, gerando receita fixa recorrente para a organização.

Ao analisar a relação MPV, que representa o impacto das atividades de marketing nas atividades de pós-vendas desta organização, percebe-se que a segmentação de clientes é uma das maiores contribuições. Através



da segmentação dos clientes em níveis estratégicos, é possível organizar as atividades, atuando com equipes diferentes em segmentos de clientes diferentes, mantendo o cumprimento dos níveis de serviço entre os clientes da empresa e, principalmente, resolvendo conflitos da relação cliente – fornecedor, em que a segmentação representa um ponto forte na avaliação do trade-off de negociação para abertura de exceções de atendimento.

No que diz respeito à relação MPD, o relato do executivo responsável pela área de pesquisa e desenvolvimento da organização indica que a contribuição ao planejamento tecnológico e evolutivo do produto é o principal pilar de retorno obtido pela área de pesquisa e desenvolvimento. Conforme citado, o produto é construído com base em um planejamento macro, definido para um espaço curto de tempo. Durante o desenvolvimento do produto, as entregas ocorrem de forma parcial aos clientes, que retornam *feedbacks* sobre as mudanças e melhorias que estão sendo incluídas no produto, permitindo ajustes e mudanças ao longo da produção até que o ciclo seja finalizado. Esse processo de mudança, com base na constante observação do mercado, corrobora com Homburg et al. (2017), no que tange a resposta esperada pelas empresas à dinamicidade do ambiente no qual se encontram.

Na relação MP foi questionado o gestor responsável pela área de desenvolvimento de *softwares*, que relata que os projetos têm redução de custos no que diz respeito ao retrabalho (reengenharia de produto) quando há envolvimento do cliente. O fato de ter proximidade com o cliente permite que o próprio desenvolvimento do produto contribua com a documentação (manuais e referências técnicas), bem como com vídeos para apoio às atividades de marketing. Atualmente, a organização vem criando de 4 a 5 vídeos conceituais do produto por semana, e eles são produzidos pela área de desenvolvimento do próprio produto, demonstrando alinhamento com as expectativas de posicionamento de mercado da organização.



Na relação MQ foi identificado que a organização entende que qualidade seja um conjunto de atividades que é realizado por todos na organização, e que não deve ser um processo único e exclusivo de um determinado setor. Portanto, não há uma equipe de qualidade, mas um processo que reúne mensalmente os principais donos de processos que possuem interação com o cliente, para avaliação de reclamações, elaboração de planos de ação e identificação de oportunidades de melhoria.

Durante as avaliações dos planos de ação das reclamações registradas, a área de marketing posiciona os demais quanto à relação estratégica existente no momento, se há algum projeto em andamento, ou sendo planejado para os próximos meses, que mereça uma atenção especial (priorização), para que não tenha impacto no andamento dos negócios da área comercial.

O exame destas relações demonstra de forma objetiva o efetivo impacto recíproco entre as atividades de marketing e as demais atividades da cadeia de valor circular.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo propõe uma reflexão quanto ao ponto de vista das atividades de marketing sendo tratadas como um conjunto de atividades disseminadas por diferentes áreas da organização, e inova ao estabelecer que a cadeia de valor pode ser representada como uma cadeia circular retroalimentada, representando a empresa operando em ciclo contínuo, que é mais aderente à realidade do funcionamento das organizações, que tipicamente é de fluxo cíclico contínuo. É possível observar que existem contribuições para o alinhamento da organização perante o conhecimento do mercado onde ela está inserida. Essa abordagem promove, além de



reduções de custo, uma navegação mais precisa no seu planejamento estratégico, e uma maior integração interfuncional.

A integração interfuncional é um aspecto complexo. Conforme o estudo de caso, quando a organização possui alinhamento entre as suas áreas funcionais, e, através da geração, disseminação e resposta ao mercado, consegue aproveitar esse conhecimento obtido em várias atividades da organização, isso possibilita que a entrega realizada pelas atividades de marketing seja aproveitada de forma sustentável dentro da empresa.

Esse estudo também demonstrou a necessidade da existência de uma visão dos inter-relacionamentos sistêmicos entre o marketing e as demais atividades, engajando as demais áreas e atividades na implementação e organização da orientação para mercado dentro da organização. Entende-se que esse estudo demonstra o efetivo impacto recíproco entre as atividades de marketing e as demais atividades da cadeia de valor circular, objetivo central desse estudo.

O método utilizado também pode ser considerado uma limitação, uma vez que a pesquisa utilizou um corte transversal para a análise dos resultados. Nesse caso, pode ser recomendado que novas pesquisas sejam realizadas para que uma análise longitudinal possa comparar novos resultados em momentos diferentes. Também como limitação desse trabalho pode ser elencada a análise de informações internas da empresa, sem considerar os demais *stakeholders* envolvidos na composição da organização.

Para fins de pesquisas futuras, sugere-se a elaboração e validação de instrumentos que possam analisar quantitativamente as contribuições das atividades de marketing na cadeia de valor das empresas. Também é possível observar uma lacuna de pesquisas para a proposição de modelos de maturidade, em orientação para o mercado, como forma de oferecer um caminho de evolução neste tema.



## REFERÊNCIAS

Ahlert, F., & Kronmeyer Filho, O. (2004). Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard. Encontro Nacional de Engenharia da Produção, Florianópolis. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO.

Anderson, V., & Johnson, L. (1997). Systems thinking basics (pp. 1-14). Cambridge, MA: Pegasus Communications.

Artz P., van de Weerd I., Brinkkemper S., Fieggen J. (2010) Productization: Transforming from Developing Customer-Specific Software to Product Software. In: Tyrväinen P., Jansen S., Cusumano M.A. (eds) Software Business. ICSOB 2010. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 51. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-13633-7\_8

Ayat, M., Sharifi, M., Sahibudin, S., & Ibrahim, S. (2009). Adoption factors and implementation steps of ITSM in the target. In Modelling & Simulation, 2009. AMS'09. Third Asia International Conference on (pp. 369-374). IEEE. doi: 10.1109/AMS.2009.114

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: edições, 70, 225.

Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. Journal of interactive marketing, 12(1), 17-30.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard business review, 91(5), 63-72.

CBOK, B. (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, 3.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly, 35(1), 128-152.

Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. Harvard Business Review, 37(4), 55-65.



Fernandes, A. D. C. (2003). Scorecard Dinâmico: em direção à integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Ouro Preto, Brasil. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0702\\_0847.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0847.pdf)

Goldratt, E. M. (1997). *Critical chain: A business novel*. Great Barrington, MA: North River Press.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). As cinco mentes de um executivo. *Harvard Business Review*, 81, 40-49.

Homburg, C., Alavi, S., Rajab, T., & Wieseke, J. (2017). The contingent roles of R&D–sales versus R&D–marketing cooperation in new-product development of business-to-business firms. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 212-230. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.05.008

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 57(3), 53-70. doi: 10.1177/002224299305700304

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866

McNaughton, B., Ray, P., & Lewis, L. (2010). Designing an evaluation framework for IT service management. *Information & Management*, 47(4), 219-225. doi: 10.1016/j.im.2010.02.003

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégias*. Porto Alegre: Bookmann.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.1177/002224299405800302



Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi: 10.1177/002224299005400403

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage, 63(4), 149-160.

Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (Vol. 511, pp. 1989-13). Rio de Janeiro: Campus.

Senge, Peter. M. (2018). A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende. Editora Best Seller.

Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langlely, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/amr.2002.6587995

|   |  |
|---|--|
| <b>Claudio Testoni Cardozo (1º autor):</b>    | Concepção da pesquisa, busca e análise de referências teóricas, elaboração do instrumento, seleção do objeto de estudo, aplicação do instrumento, análise dos resultados, redação e revisão do manuscrito. |
| <b>Oscar Rudy Kronmeyer Filho (co-autor):</b> | Análise de referências teóricas, concepção da cadeia de valor circular estendida, análise dos resultados, redação e revisão do manuscrito.   |

