REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE UMA COMMODITY: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE ENVIO DE SMSs

DIFFERENTIATION STRATEGY FOR A COMMODITY: A CASE STUDY OF AN SMS DELIVERY COMPANY

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA UN PRODUCTO BÁSICO: UN ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE ENVÍO DE SMSs

PEDRO HENRIQUE NASCIMENTO

Doutor, UFLA – Universidade Federal de Lavras, Brasil

E-mail: pedro.henrique@ufla.br

Resumo

O mercado de mensageria A2P (*aplication to person*) sofreu com aumentos de custos agressivos das operadoras nos anos pós-pandemia, o que dificultou de sobremaneira a condução dos negócios de um produto considerado uma commodity e, portanto, sujeita a agressiva concorrência via preços entre as empresas desse setor. O objetivo central desse trabalho foi analisar como uma empresa conseguiu se posicionar cm uma estratégia de diferenciação de seu produto, permitindo que a mesma conseguisse se isolar das demais concorrentes e assim, reverter o cenário de queda nesse mercado. Propõe-se, nesse sentido, apresentar as ações tomadas por essa empresa tendo esse prisma da diferenciação como destaque passando pelo aperfeiçoamento dos pilares de relacionamento com seus clientes e serviços prestados, baseados em uma estratégia de diferenciação por qualidade. Por fim, demonstraram-se os resultados obtidos por meio do comparativo de volume, gross profit e margem de lucro pré e pós ações implementadas, nos quais foi possível demonstrar o avanço da empresa com essa estratégia de diferenciação adotada a que pese um mercado "aparentemente" sem diferenciação.

Palavras-chave: Diferenciação; Commodity; Estratégia Competitiva; Mensageria A2P.

Abstract

The A2P (application-to-person) messaging market suffered from aggressive cost increases by operators in the post-pandemic years, which greatly hampered the business of a product considered a commodity and, therefore, subject to aggressive price competition among companies in this sector. The central objective of this work was to analyze how a company managed to position itself with a product differentiation strategy, allowing it to isolate itself from its competitors and thus reverse the downward trend in this market. In this sense, it proposes to present the actions taken by this

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

company, highlighting this differentiation perspective, focusing on improving the pillars of customer relationship management and services provided, based on a quality-based differentiation strategy. Finally, the results obtained were demonstrated through a comparison of volume, gross profit, and profit margin before and after the implemented actions, which made it possible to demonstrate the company's progress with this adopted differentiation strategy, despite a market that "apparently" lacked differentiation.

Keywords: Differentiation; Commodity; Competitive Strategy; A2P Messaging.

Resumen

El mercado de mensajería A2P (de aplicación a persona) sufrió fuertes aumentos de costos por parte de los operadores en los años posteriores a la pandemia, lo que perjudicó considerablemente la actividad de un producto considerado básico y, por lo tanto, sujeto a una intensa competencia de precios entre las empresas del sector. El objetivo principal de este trabajo fue analizar cómo una empresa logró posicionarse mediante una estrategia de diferenciación de producto, lo que le permitió diferenciarse de sus competidores y, así, revertir la tendencia a la baja del mercado. En este sentido, se presentan las acciones emprendidas por esta empresa, destacando dicha diferenciación y enfocándose en la mejora de los pilares de la gestión de relaciones con el cliente y los servicios prestados, con base en una estrategia de diferenciación basada en la calidad. Finalmente, los resultados obtenidos se demostraron mediante una comparación del volumen, la utilidad bruta y el margen de utilidad antes y después de las acciones implementadas, lo que permitió evidenciar el progreso de la empresa con esta estrategia de diferenciación adoptada, a pesar de un mercado que aparentemente carecía de diferenciación.

Palabras clave: Diferenciación; Producto básico; Estrategia Competitiva; Mensajería A2P.

1. Introdução

Commodity é um termo em inglês utilizado para categorizar um mercado com produtos de oferta em grande escala e que, em geral, possuem características semelhantes – produtos homogêneos indistinguíveis aos olhos de quem os compra. Por não haver distinção em termos de produto, este mercado está amplamente ancorado em uma disputa de preços, no sentido de que, em equilíbrio, somente as firmas que conseguirem produzir com os menores custos sobreviverão nesse mercado (VASCONCELLOS, 2018).

Entre os principais tipos de *commodities* pode-se destacar os produtos agrícolas – como café, milho, soja – , água, geração de energia, petróleo e até mesmo moedas emergentes como o real ou o peso argentino, podem também ser enquadradas nessa categoria. Segundo Grandchamp (2019), a tecnologia

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

também passou a ser uma *commodity* de acesso universal, uma vez que todos a possuem em seus celulares, *tabletes* ou computadores com internet. Inserido nesse contexto tecnológico, encontra-se o mercado de mensageria A2P – *application-to-person*, na qual o usuário físico recebe um SMS com conteúdo de marketing, OTP – *one-time password* ou notificações em geral, enviados por uma aplicação/software.

Neste cenário, as companhias que desejam abordar seus clientes através de um SMS, precisam se conectar com os *brokers*, que seriam empresas de telecomunicação que possuem acordos com as operadoras para envio de SMS em massa no país em questão. Como mencionado anteriormente, o mercado de *commodity* é orquestrado pelo preço e, neste caso – no A2P –, quanto maior o volume de envio de SMS desejado, menores serão os preços por envio (gerando uma redução no custo unitário desse envio).

No período pós-pandemia, no entanto, as operadoras de telefonia celular no Brasil e em alguns outros países da América Latina passaram a adotar uma política grande elevação de preços para o serviço de envio de SMS, o que, em um mercado de *commodity* competindo via preço, causou um desequilíbrio no mercado, aumentando a concorrência e diminuindo as margens praticadas no mercado.

Segundo Lurie e Kohli (2002), muitos vendedores de *commodity* não entendem que seus clientes estariam dispostos a pagar mais por um serviço *premium* onde o fornecedor pode ofertar um serviço de qualidade que venha a reduzir seus riscos. Neste caso, apesar de se tratar de uma *commodity*, a busca por um serviço diferenciado e um atendimento de âmbito consultivo, na qual o profissional de vendas se porta como um consultor de negócio buscando entender a necessidade do cliente e agregar valor à venda, poderia reverter um cenário centralizado em preço, para um posicionamento mais baseado na diferenciação do produto, permitindo-se, assim, cobrar um preço maior pelo serviço. Em mercados caracterizados por commodities, como o de mensageria A2P analisado neste estudo de caso, a diferenciação torna-se um desafio estratégico central. De acordo com Porter (2004), a vantagem competitiva é alcançada por meio de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

estratégias genéricas que permitem à empresa posicionar-se de modo único em relação aos concorrentes — sendo a diferenciação uma das vias mais eficazes para escapar da concorrência baseada exclusivamente em preço. Contudo, a literatura posterior evidencia que a sustentabilidade dessa vantagem depende não apenas do posicionamento externo, mas também da capacidade interna da empresa de desenvolver e explorar recursos estratégicos.

Nessa perspectiva, Barney (1991) introduz a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), segundo a qual a vantagem competitiva sustentável emerge de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. No setor de mensageria A2P, tais recursos podem incluir a confiabilidade tecnológica da plataforma, a expertise em integração com sistemas corporativos e o capital relacional construído com clientes empresariais. Teece (2010), por seu turno, amplia esse entendimento ao destacar que, em ambientes tecnológicos dinâmicos, a vantagem competitiva decorre das capacidades dinâmicas da firma — ou seja, da habilidade de adaptar, integrar e reconfigurar continuamente seus recursos e competências diante das constantes mudanças do mercado em que atuam.

Além dos recursos internos, a diferenciação pode emergir da ampliação da proposta de valor por meio de serviços complementares. Vandermerwe e Rada (1988) denominam esse fenômeno de servitização, enfatizando que empresas industriais e de tecnologia podem agregar valor ao oferecer soluções completas em vez de produtos isolados. Isso se aplica de sobremaneira na mensageria A2P, fornecendo insights que vão além do simples envio da mensagem.

Ainda no contexto da conferir exclusividade as empresas, Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam que a co-criação de valor com o cliente é uma fonte contemporânea de diferenciação, uma vez que a interação contínua entre empresa e cliente gera soluções únicas e reforça o vínculo relacional. Dessa discussão, saí o forte argumento de Kotler e Keller (2016) de que a percepção de valor superior resulta da entrega consistente de benefícios que o cliente reconhece como relevantes, consolidando a imagem da marca e sustentando sua posição competitiva no mercado garantindo que seu cliente tenha motivos o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

bastante para continuar fiel à empresa.

Diante do contexto apresentado, esse trabalho busca compreender como se deu a implementação de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação no serviço, na abordagem e no posicionamento com o cliente do mercado de mensageria A2P da América Latina para diminuir a concorrência imposta pelo aumento de preço no mercado e os desafios de crescimento de resultado de volumetria e *gross profit* (lucro bruto).

A estratégia competitiva aplicada foi a de diferenciação do serviço de acordo com o proposto por Porter (2004) em um mercado aparentemente considerado como dominado por produtos homogêneos (*commodities*). A escolha por essa estratégia foi feita visando diminuir a concorrência frente aos aumentos de preço constantes no mercado, conquistando a lealdade dos clientes de seu *portfólio*, além de permitir o crescimento dos resultados de maneira mais lucrativa para a companhia.

Para isso, foi utilizado um estudo de caso de uma companhia global *broker* no mercado A2P, em conjunto com uma pesquisa qualitativa realizada com comentários do Vice-presidente de operações com mais de 20 anos de experiência no setor e grande proximidade com o cenário analisado, além de uma pesquisa bibliográfica para embasamento teórico de cada ação que foi realizada. A estratégia de diferenciação que será apresentada buscou se estabelecer em duas frentes para atingir seu objetivo: (1) a excelência no atendimento ao cliente e a (2) qualidade técnica superior do serviço de mensageria prestado.

Para que fosse possível atingir a excelência no atendimento do cliente foram aplicados na prática conceitos teóricos das pesquisas bibliográficas quanto ao relacionamento e fidelização com os clientes, como por exemplo: estudou-se o *portfólio* de clientes, descobriu-se quem eles são, qual seu comportamento de uso e suas necessidades não atendidas. Realizou-se também a capacitação da equipe comercial quanto ao produto e mercado visando a especialização no atendimento, buscando adequar a visão interna da companhia e externa do público-alvo quanto ao posicionamento estratégico referente a qualidade oferecida.

No que concerne a qualidade técnica do serviço prestado, baseou-se no

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

estudo dos clientes e do mercado, realizando revisão da infraestrutura da plataforma de envio de mensagens e das contas individuais de cada cliente, além do reforço na segurança da informação através da aplicação das normas, ISO e sistema de antifraude. Também foi estruturado um novo suporte de atendimento técnico pré e pós-venda.

Esse trabalho, portanto, contará com mais duas seções, além dessa introdução, deixando claro os pilares que compõe essa estratégia de diferenciação e como eles se materializaram nas ações voltadas para o oferecimento de um serviço *premium* para os seus mais importantes clientes e também como pequenas inovações no próprio produto conseguiram fazer de uma *commodity* um produto exclusivo. Por fim, demonstrar-se-á alguns dados que demonstram a viabilidade dessa estratégia, além dos comentários finais.

2. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza aplicada, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e objetivo descritivo-analítico. Optou-se por esse delineamento em função da necessidade de compreender em profundidade as ações estratégicas de diferenciação implementadas por uma empresa do setor de mensageria A2P e seus efeitos sobre o desempenho organizacional em um contexto de forte pressão competitiva e aumento de custos.

A escolha do estudo de caso justifica-se por permitir uma análise detalhada do fenômeno dentro de seu contexto real (Yin, 2015), possibilitando examinar as particularidades das estratégias empresariais adotadas e os resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas complementares. Na primeira etapa, de natureza qualitativa e exploratória, foram analisados relatórios de desempenho e materiais institucionais da empresa, além da realização de entrevistas semiestruturadas com um gestor envolvido no processo de formulação e execução da estratégia de diferenciação. Essa etapa teve como finalidade identificar as motivações estratégicas, as ações implementadas e as percepções

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

quanto aos impactos esperados.

Na segunda etapa, de caráter quantitativo e descritivo, procedeu-se à análise comparativa de indicadores de desempenho referentes aos períodos pré e pós-implementação das ações estratégicas, considerando os seguintes parâmetros: volume de transações, *gross profit* e margem de lucro. Os dados foram sistematizados e tratados por meio de análise descritiva, permitindo observar variações e tendências que evidenciam os efeitos das medidas adotadas.

A triangulação dos dados qualitativos e quantitativos possibilitou uma compreensão mais robusta do fenômeno estudado, integrando aspectos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. Essa abordagem mista reforça a validade interna dos resultados e contribui para a análise crítica sobre a eficácia da estratégia de diferenciação por qualidade em um mercado caracterizado pela comoditização dos serviços de mensageria A2P.

3. Resultados e Discussões

Segundo Porter (2004), estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento. Dentro das possibilidades de estratégia competitiva encontram-se: liderança geral de custos, diferenciação e enfoque.

Na liderança geral de custo, a empresa busca o controle máximo sobre o mesmo, a fim de se manter mais competitiva e flexível diante dos aumentos de custos. A companhia que opta por essa estratégia pode conseguir reduzir seus custos de diferentes maneiras, como, por exemplo, negociações agressivas de custo por matéria-prima com seus fornecedores ou trabalhar em uma grande escala de produção diminuindo seus custos unitários e diluindo suas despesas fixas.

Já na estratégia competitiva de diferenciação, a empresa busca ser vista no setor com uma oferta singular, entregando características únicas em seus

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

produtos, permitindo assim que um maior preço praticado não sirva para repelir seus clientes, que percebem valor no produto ou serviço oferecidos ainda que estes sejam mais caros.

Quanto a estratégia de enfoque, como o próprio nome diz, a companhia foca em um alvo ou comprador específico, tendo seu mercado de atuação reduzido quando comparado com as duas estratégias anteriores. Esta estratégia pode se valer das estratégias anteriores (liderança por custo ou diferenciação), mas com foco nesse determinado grupo.

Por se tratar de um mercado comoditizado, os *brokers* do segmento de mensageria A2P tendem, em sua maioria, a adotar estratégias de liderança em custos, o que intensifica a competição por preço e reduz progressivamente as margens de lucro. A empresa analisada, contudo, buscou um reposicionamento competitivo, adotando uma estratégia de diferenciação baseada em qualidade e valor percebido.

Segundo o vice-presidente de operações, em negócios de natureza comoditizada é essencial agregar valor e não competir apenas por preço, mas sim pela entrega de qualidade e percepção de justiça na relação custo-benefício (informação verbal, 2024). Essa visão reflete o princípio de Porter (2004), segundo o qual a diferenciação permite à empresa escapar da concorrência direta baseada em custo.

Ainda segundo Porter, as empresas que optam por essa estratégia de diferenciação precisam estar dispostos a abrir mão de parte da participação do mercado, já que nem todos os clientes, embora reconheçam a superioridade do serviço, querem ou podem pagar por ele. Em contrapartida, esta estratégia cria uma barreira contra a entrada de novos competidores e maior lealdade dos clientes.

O vice-presidente da empresa reforça que a diferenciação exige também comunicar de forma clara o valor agregado do serviço, demonstrando ao cliente as razões pelas quais o preço pode ser superior ao dos concorrentes. Segundo ele, esse valor se manifesta por meio da qualidade do serviço, das certificações ISO, da proteção de dados e da segurança da informação, além de um

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

atendimento personalizado prestado por profissionais experientes (informação verbal, 2024). O executivo também reconhece que nem todos os clientes valorizam esses atributos, o que demanda segmentação e foco em públicos que percebam o valor além do preço.

Essa postura é coerente com Kotler e Keller (2016), que destacam a importância de alinhar a proposta de valor às percepções e expectativas do público-alvo, e com Prahalad e Ramaswamy (2004), para quem a diferenciação sustentável emerge da co-criação de valor na interação entre empresa e cliente. Além disso, o reconhecimento de que a organização não deve competir com todos os perfis de consumidores reforça a noção de posicionamento estratégico apresentada por Porter (2004), segundo a qual a escolha deliberada de segmentos a atender é parte essencial da formulação de uma estratégia competitiva eficaz.

Uma vez definida a estratégia geral de enfrentamento da concorrência, é preciso que se analise as ações realizadas para a consolidação da estratégia de diferenciação, trazendo mais detalhes sobre os pontos enfrentados e demonstrando os seus resultados na prática.

3.1. Estudo do *portfólio* de clientes

Segundo Underhill (1999), uma das maiores falhas dos gestores é o desconhecimento acerca de quem são, de fato, seus clientes — aspecto essencial para o direcionamento estratégico de qualquer negócio. Essa perspectiva é reforçada pela fala do vice-presidente da empresa analisada, ao destacar que a definição das prioridades do negócio passa necessariamente pela compreensão detalhada do perfil e das necessidades dos clientes, considerando suas características regionais e o tipo de mensagem que desejam enviar. Segundo ele, clientes do setor bancário, por exemplo, priorizam rapidez no envio de *tokens*, enquanto outros segmentos podem demandar maior capacidade de entrega em campanhas de cobrança. Essa diferenciação, conforme o executivo, permite direcionar o valor agregado de forma mais assertiva (informação verbal, 2024).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

A fala evidencia a importância da segmentação como mecanismo de compreensão e atendimento eficaz ao cliente, alinhando-se à proposta de Underhill (1999), para quem o conhecimento profundo do público é condição para o desenvolvimento de estratégias de marketing e diferenciação competitiva.

De acordo com Gavett (2014), segmentação, em sua forma mais básica, é a separação de um grupo de clientes com necessidades diferentes em subgrupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes, de modo que, ao fazer isso, uma empresa pode adequar e direcionar melhor seus produtos e serviços para atender às necessidades de cada segmento.

Neste caso, a carteira trabalhada é composta de clientes internacionais e nacionais revendedores de SMS na América Latina, na qual cada cliente consumia o produto em diferentes países. Como a maneira de comercialização de SMS no mercado A2P é distinta em cada país (diferentes preços, volumes e regulamentação), o primeiro passo dado foi segmentar os clientes por região macro e a fim de facilitar a gestão do executivo com possíveis contatos presenciais, separando-se assim por: Cone Norte, Cone Sul e clientes nacionais brasileiros.

Na sequência, utilizando o banco de dados da companhia, analisou-se o consumo dos clientes internacionais do *portfólio* do período de janeiro de 2021 a janeiro de 2022 com detalhamento por cliente, país e volumetria mensal. Além disso, analisou-se também o histórico de oportunidades registradas no *software* de CRM, – no mesmo período já mencionado –, para avaliar a possível atuação histórica de cada cliente por país e potencial de volumetria. Observou-se então o comportamento de consumo de cada cliente e, onde encontrado seu maior potencial, países do cone norte ou do cone sul, este foi assim *clusterizado*[1].

Seguindo o princípio de Pareto, observou-se que em cada grupo originado da segmentação da primeira ação, apesar de uma longa lista de clientes, apenas 20% deles representavam 80% dos resultados, por isso denominou-se essas contas como *key accounts*. *Key accounts* significam contas-chaves, ou seja, contas estratégicas que impactam o resultado da empresa de forma mais expressiva

[1] Clusterizado significa algo que foi organizado ou agrupado em "clusters", que são conjuntos de elementos que compartilham características ou propriedades semelhantes.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

(GOMES, 2014). Além da análise quantitativa, também levou-se em consideração as possibilidades de expansão das contas com *upsell* ou *cross-sell*[2].

Após a definição das *key accounts,* analisou-se de forma quantitativa e qualitativa cada uma delas. Na análise quantitativa, utilizando a base de dados histórica do cliente, detalhou-se os países de atuação, potencial de volumetria para cada país *versus* o volume já em uso com a companhia e a margem de lucro histórica do cliente por país, depois cada executivo responsável pelas contas realizou uma análise qualitativa referente ao conhecimento da conta e relacionamento com os principais *stakeholders*[3] dentro do cliente.

Uma vez segmentado os clientes e definidas as principais *key* accounts, seria o momento de averiguar qual a relação desses clientes diante de variações de preços, tal como definido pelo conceito econômico de elasticidade-preço da demanda. Segundo Vasconcellos (2018), essa elasticidade mede a mudança percentual na quantidade demandada do bem *versus* quando se modifica percentualmente o preço do outro bem. Ainda segundo Vasconcellos (2018), genericamente, a elasticidade reflete o grau de reação ou sensibilidade de uma variável quando ocorrem alterações em outra variável. No caso estudado, como exposto previamente, muitos aumentos de preços ocorreram no mercado A2P e cada cliente seguiu um comportamento diante deste cenário. Por isso utilizou-se do histórico de volume *versus* preço unitário para entender a sensibilidade de cada cliente e, em seguida, separou-se os mais sensíveis às variações de preços dos que, segundo os números, não foram tão sensíveis as mudanças e mantiveram ou cresceram o volume de envio.

A elasticidade-preço da demanda está diretamente ligada a redução de margem de lucro para garantir o recebimento do tráfego de SMS e, quando isso já não é possível, ao aumento do uso de rotas alternativas de envio de SMS. No mercado A2P essas rotas são nomeadas de diferentes maneiras, mas sendo os termos popularmente mais usados são *grey routes* e chipeiras, que nada mais são

[2] *Upsell* significa realizar a venda de um mesmo produto em maior quantidade para um cliente já existente no portfólio da companhia, ao passo que *cross-sell* quer dizer fazer a venda de um produto diferente ao já comercializado a um cliente existente no *portfólio* da companhia.
[3] *Stakeholder* representa a parte interessada no negócio.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

que uma maneira não oficial de enviar SMS nas quais as operadoras não monetizam e o risco da segurança de informação é grande. Nos anos de 2021 e 2022, essas rotas ganharam forças (e volume!) diante do aumento de preço constante para o produto oficial.

O SMS comercial só deve ser enviado por meio de sistemas contratados para conexão exclusiva entre um *broker* e a operadoras de celular. Ao usar chipeiras não autorizadas, essas podem oferecer um meio mais barato para as empresas enviarem SMS comerciais – mas muitas vezes violando os Termos e Condições das operadoras de celular. Muitas chipeiras são operadas por agentes mal-intencionados. Alguns operadores de chipeiras coletam os números de telefone dos clientes e quaisquer outras informações pessoais confidenciais que possam usar para fins ilícitos (SINCH, 2022).

Neste aspecto, notou-se que os clientes clusterizados no nicho de contas nacionais brasileiras puderam ser divididos em dois grupos diante da sua resposta à elevação de preços: (1) os clientes de pequeno porte, que cresceram 43% em *gross profit* médio mensal, acompanhado de um crescimento de volumetria mensal de 60% ano contra ano, enquanto (2) os clientes de grande porte apresentaram queda de *gross profit* mensal de 85%, acompanhado de uma queda de volumetria mensal de 66% ano contra ano.

Acredita-se que isso tenha acontecido porque os clientes de pequeno porte não possuem estrutura para se conectarem com mais de um provedor para envio de SMS e, em sua maioria, os comercializam dentro de uma solução, o que faz com que a qualidade seja levada em consideração, já que ela poderia comprometer a credibilidade do serviço final. Quanto aos clientes de grande porte, esses em sua maioria possuem estrutura para se conectarem com diferentes provedores e tem como cliente final muitas empresas locais com envio de SMS para marketing, o que faz com esses revendedores sejam mais adeptos a utilizarem rotas alternativas para redução do preço, já que a qualidade nem sempre é levada em consideração.

Entende-se então que os clientes de pequeno porte apresentam um menor risco quanto aos ajustes de preço e uma menor elasticidade (sensibilidade),

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

enquanto os clientes de grande porte exigem atenção nos momentos de ajuste de preço e um trabalho de conscientização quanto ao risco que as rotas alternativas podem oferecer aos seus clientes finais.

Os clientes mais sensíveis à mudança de preço foram separados para que as futuras negociações fossem feitas com maior cautela para não se correr o risco de perda de volume de tráfego, já para os clientes não tão sensíveis, entendeu-se que sua fidelidade seria maior possibilitando assim a aplicação de melhores margens de lucro no preço praticado.

Quando as rotas legais perdem espaço para rotas alternativas, como as chipeiras, entender o comportamento do cliente diante do aumento de preço é essencial, não só em uma perspectiva comercial, mas também social e ética diante do risco quanto ao conteúdo das mensagens trafegadas por esses canais de comunicação.

3.2. Capacitação da equipe

A ideia de serviço contempla, além do produto oferecido, o atendimento prestado do fornecedor ao comprador. Sendo assim, contar com uma equipe capacitada é de extrema importância para a diferenciação diante do mercado. Além disso, a carteira de clientes usada neste trabalho, por se tratar de revendedores, traçam um perfil ultra profissional com conhecimento aprofundado sobre o mercado e produto, afinal eles são vendedores do produto para o cliente final e precisam desse conhecimento para realizarem uma venda de âmbito consultivo mostrando os benefícios do SMS como canal de comunicação nos negócios dos seus clientes, por isso uma equipe altamente capacitada e detentora do conhecimento do mercado é indispensável para que essas revendas sintam-se satisfatoriamente apoiadas.

Segundo Marras (2009), treinamento é o processo de aquisição de conhecimento e tem como consequência o desenvolvimento do indivíduo, mas também de suas competências e habilidades em determinadas funções, visto que a aquisição de conhecimento desenvolve habilidades e competências que

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

influenciam diretamente no desempenho do treinado, que passa a desenvolver melhor suas atividades e, consequentemente, trazendo um bom resultado para a organização.

Stone e Woodcock (1998) afirmam que, para se executar um planejamento eficiente da força de vendas, são necessárias ações como localizar e focar em um mercado alvo, avaliar e atender as necessidades de seus clientes, criar produtos e serviços para isso; descobrir quem são seus concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos, o que estão fazendo e onde pretendem chegar e, assim, criar uma estratégia de sucesso competitivo.

Levando-se em consideração o exposto, já que no estudo do *portfólio* este foi dividido em três regiões: Cone Norte, Cone Sul e clientes nacionais brasileiros, também se iniciou a capacitação da equipe com um estudo aprofundado dos principais países em cada região visando responder determinadas perguntas como:

- Qual o tamanho do mercado A2P neste país em volumetria?
- Quais os principais *brokers* com conexões diretas com as operadoras dominando este mercado?
- Quais os pontos fortes e fracos de cada *broker*?
- Qual a estratégia de posicionamento no mercado de cada um?
- Como cada *broker* se diferencia no mercado?
- Qual o preço praticado por cada *broker* em cada país?
- Quais os principais revendedores de cada país?
- Quais as características do SMS em cada país? Quais são as mais usadas? Por quê?

Para essa etapa de implementação, elencou-se um responsável por região de acordo com o perfil de seus clientes, ou seja, o executivo com clientes relevantes no cone norte, realizou o estudo desta região, enquanto o executivo com clientes relevantes no cone sul, realizou o estudo deste cone. Após o levantamento dessas informações, montou-se um material de apresentação e cada um treinou e capacitou os outros membros da equipe. Essa metodologia foi

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

escolhida para que todos fossem capacitados para venda em todas as regiões, porém que cada um também desenvolvesse uma *expertise* especifica referente a sua região de estudo.

Como consequência dessa capacitação, o conhecimento específico do mercado A2P em cada país, possibilitou a criação de um *pitch* de vendas adaptado para cada caso, além de uma estratégia de sucesso competitivo para cada região com foco na penetração no mercado de uma maneira mais efetiva. Descobriu-se, por exemplo, que dos três países estudados no Cone Sul, em dois deles a companhia já possuía uma parcela de mercado dominante, restando pouco a ser explorado, enquanto dos três países estudados no Cone Norte, dois deles eram pouco promissores em receita por serem menores em volumetria no mercado de A2P, enquanto o terceiro era extremamente promissor em volume, receita e na qualidade de envio que era possível oferecer como companhia.

Antes da estratégia competitiva por diferenciação ser aplicada, o crescimento de volume de venda de envio de SMS por vezes podia comprometer o *gross profit* gerado, uma vez que os preços solicitados pelo mercado eram cada dia mais baixos, ou seja, em um cenário hipotético onde a venda de 1 milhão de SMS gerava um *gross profit* "x", para dobrar esse volume recebido os clientes pediam um preço que ocasionava um *gross profit* igual ao envio de 1 milhão ou ainda menor, assim dizendo era possível o crescimento em volume de venda, mas não em lucro.

Após ações tomadas no presente trabalho, os números ano contra ano apontam um crescimento na volumetria média mensal do Cone Norte de aproximadamente 50%, acompanhado de um crescimento do *gross profit* médio mensal de 9%, enquanto a margem de lucro média mensal caiu aproximadamente 5 pontos. Entende-se então que a cada 1 ponto percentual de queda de margem de lucro nessa região, ocorreu o crescimento de 1,8% em *gross profit*.

Já no cone sul ocorreu um decréscimo de 4% em margem de lucro e 12% em volumetria, porém o *gross profit* cresceu 41% devido as melhorias na qualidade no produto, processos e controle do tipo de tráfego. Neste caso, para cada 1% de queda na margem de lucro, ocorreu um crescimento de 10,25% de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

gross profit. Vale destacar que nesta região, assim como mencionado anteriormente, dos três países estudados, dois deles a companhia já possuía um *share* de mercado expressivo, tornando mais desafiador o crescimento por volumetria e maior a pressão para permanência nessa posição, consequentemente estreitando as margens de lucros obtidas. Tais dados podem ser mais observados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Desempenho comparativo entre Cone Norte e Cone Sul (Variação 2021–2022)

Indicador	Cone Norte	Cone Sul
Volumetria	+50%	−12%
Gross Profit (mensal)	+9%	+41%
Margem de Lucro (mensal)	−5%	−4%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto aos clientes nacionais brasileiros, de maneira geral, eles apresentaram uma estabilidade de margem de lucro, acompanhado de queda na volumetria média mensal e no *gross profit* médio mensal de aproximadamente 40%. Esta região foi a mais afetada pelos aumentos de preço por parte das operadoras brasileiras e pela oferta agressiva de rotas alternativas não oficiais. Notou-se também que um dos maiores clientes em 2021 começou lentamente – de meados de 2022 em diante – a apresentar crescimento progressivo na volumetria mês contra mês, com manutenção de margem de lucro e consequentemente crescimento no *gross profit* mensal, apontando uma possível retomada do mercado na busca por um serviço *premium.*

3.3. Aprimoramento de condições técnicas do produto e serviço

Boa parte desse expressivo resultado encontrado deveu-se ao aprimoramento das condições técnicas do produto e do serviço oferecido. Como mencionado anteriormente, o produto SMS em si não possui grandes diferenças e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

por isso não tem como fugir de sua caracterização como uma *commodity*, porém, mesmo diante cenário, o serviço prestado pode se diferenciar em termos de qualidade e de funcionalidades, as quais podem atrair o cliente que reconheça nessa diferenciação, um valor compatível com o preço cobrado pelo serviço.

O vice-presidente da empresa reconhece que o preço continua sendo um elemento essencial da competitividade, mas enfatiza que a diferenciação pode ser construída a partir de atributos de valor percebido. Segundo ele, fatores como a qualidade do serviço, a rapidez no envio das mensagens, a transparência dos relatórios de entrega, as opções de integração tecnológica e a facilidade de uso da plataforma representam formas concretas de agregar valor, além do atendimento ao cliente (informação verbal, 2024).

Essa perspectiva está alinhada à abordagem de Vandermerwe e Rada (1988), que definem a servitização como a incorporação de serviços e soluções complementares capazes de ampliar a proposta de valor, especialmente em mercados comoditizados. Também converge com Kotler e Keller (2016), para quem a diferenciação eficaz depende da entrega consistente de benefícios percebidos como relevantes pelo cliente.

No caso do SMS, este é disparado por meio de uma conexão entre o revendedor, o *broker* e a operadora final. Neste caminho qualquer problema técnico de envio pode resultar em má experiência para o usuário final ou mesmo para o revendedor, por isso a qualidade no serviço oferecido é um diferencial. Na sequência, algumas das medidas implementadas nesse sentido serão apresentadas:

3.4. Estrutura técnica e rotas inteligentes para as *key-accounts*

Segundo Mcdonald e Rogers (2019), as *key accounts* podem construir ou destruir uma empresa. Quando a empresa faz tudo certo para elas, o relacionamento é positivo e as receitas de ambas as partes crescem. Quando as coisas não andam bem, ou quando se muda o rumo ou as pessoas das duas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

empresas, a situação fica difícil e é necessário tomar decisões importantes.

Para esses clientes especiais, revisou-se toda a estrutura técnica criada para essas contas e aplicou-se um conceito de rotas inteligentes, priorizando o envio de acordo com a necessidade do negócio do cliente. Por exemplo, uma revenda de SMS que vende para uma companhia de cobrança de cartão de crédito precisa de uma estrutura robusta para envios massivos, enquanto no caso de um cliente final bancário, a proteção dos dados dos seus correntistas tende a ser prioridade.

Saber reconhecer essas necessidades e ter uma solução específica para as mesmas confere ao serviço prestado uma exclusividade e uma preocupação única com o cliente, evitando que ele se sinta como mais consumidor que recebe um tratamento genérico tal como os demais. Esse é o ponto central da estratégia de diferenciação adotada e que foi complementada com mais ações voltadas para esse mesmo objetivo.

3.5. Segurança de informação

Todas as normas de segurança e de proteção de dados foram aplicadas para garantir a segurança do conteúdo trafegado pelos sistemas em questão independente do país em questão.

Além disso, visando a segurança do tráfego, desenvolveu-se um sistema de antifraude robusto para diminuir o risco de o revendedor sofrer com penalizações por parte da operadora referente a tráfego fraudulento, o que foi visto como benefício para aqueles clientes que se preocupam com a qualidade, porém, para aqueles que não se preocupam, foi visto como um empecilho para trafegar qualquer tipo de conteúdo, mesmo fraudulento, o que reforça a importância também de definir e entender o público correto.

3.6. Ampliação do *portfólio* de canais de comunicação

Como diferencial em produtos, buscou-se também ampliar o *portfólio* de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

canais de comunicação como oferta aos clientes para que, caso o SMS não seja efetivo por alguma razão, o cliente tenha opções de canais para realizar o envio do conteúdo com a mesma empresa já contratada.

Ampliou-se também os canais de comunicação internos para contato com o cliente, garantindo que independente do país em que o cliente esteja, o atendimento possa ser feito no canal de sua preferência.

Infelizmente no mundo da tecnologia, os problemas técnicos podem acontecer apesar das redundâncias e cuidados tomados, por isso, desenvolveu-se uma estrutura de suporte trilíngue, com atendimento 24 horas por dia, 7 dias na semana, garantindo aos clientes o atendimento em qualquer momento e a comunicação no idioma que preferirem. Esse suporte foi composto de profissionais especialistas no seguimento, a fim de corresponderem as expectativas de um mercado ultra profissional.

Em suma, a estratégia garante que a sua mensagem sempre encontre o destinatário desejado pelo cliente e este tem a segurança de ser atendido quando precisar de algum suporte ou mesmo tirar qualquer dúvida sobre a prestação dos serviços.

3.7. Oferta de *shortcode* dedicado

O envio do SMS é feito através de *shortcode* – número de envio normalmente com cinco ou seis dígitos. As grandes marcas que buscam segurança normalmente utilizam um *shortcode* específico para seu próprio envio, a fim de que seu usuário saiba que aquele conteúdo é seguro. Por exemplo, bancos que enviam avisos de transações bancárias, o *shortcode* dedicado somente para eles é um diferencial porque cada vez que o seu correntista receber um conteúdo em outro número, ele poderá desconfiar de que é fraude.

O *shortcode* é um bem finito e disponibilizado pelas operadoras para os *brokers* comercializarem e justamente por essa caracterísitica de ser finito, possui um custo para ser disponibilizado. Por isso, como estratégia de qualidade ofereceu-se *shortcodes* dedicados às contas-chaves para que os revendedores

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

pudessem repassar a oferta para seus clientes.

Além de garantir um diferencial para o cliente, também é uma maneira de fidelizar o mesmo, já que dificilmente o cliente final irá mudar esse *shortcode* depois que seu público já está adaptado a ele. Tal estratégia consegue com isso gerar um diferencial palpável com agregação de valor notável ao cliente dado a sua exclusividade.

4. Conclusões

No campo da engenharia de produção, procura-se lidar com melhora na eficiência da produção e no oferecimento de serviços. O estudo procurou seguir esse caminho ao apresentar o caso de uma empresa de mensageria SMS que, prejudicada com a elevação de preços e redução de margens ocorrida pós-pandemia, precisou modificar sua estratégia competitiva e se reposicionar no mercado. A tarefa se tornou ainda mais complexa dadas as características intrínsicas a esse mercado: produto pouco distinguível, o que o caracterizaria como uma *commodity* e, portanto, sujeita as competições mais acirradas via preços que tendem a reduzir ainda mais a margem o retorno das empresas desse mercado.

Seguindo a lógica de Porter (2004), a adoção da estratégia de diferenciação trazendo exclusividade aos clientes da empresa "justificaria" a cobrança maior pelo preço do serviço de envio das mensagens. O desafio demonstrado no trabalho foi superar a barreira de tornar esse serviço genérico de mensageria como algo único e que pudesse agregar valor ao clientes. Nesse sentido, duas frentes de atuação foram colocadas em prática: (1) compreender melhor a carteira de cliente, assim como suas necessidades e especificidades e (2) implementar diferenciações no produto e serviço no intuito de torná-lo único e com elevado valor agregado para seus clientes.

Nesse estudo, a partir de uma análise mais detalhada sobre as variáveis que influenciam e impactam o mercado A2P por país, observou-se que o comportamento de compra, o potencial de venda, as necessidades de produto e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

serviço por país são distintas, e ter um especialista por região facilitou e acelerou a qualificação e conversão da venda.

Na análise comparativa por região ano contra ano das três variáveis relevantes no negócio A2P: volumetria, *gross profit* e margem de lucro, foi possível observar que, no cone norte, a cada 1 ponto percentual de queda de margem de lucro nessa região, ocorreu o crescimento de 1,8% em *gross profit*, e um crescimento de 50% na volumetria. Já no cone sul, a cada 1 ponto percentual de queda de margem de lucro, ocorreu o crescimento de 10,25% em *gross profit* e uma queda de 12% na volumetria.

Já que no negócio de *commodity* A2P o crescimento de tráfego e consequente ganho de *share* de mercado possibilita a negociação de melhores custos, a razão entre margem de lucro e *gross profit* ser positiva e o crescimento expressivo de volumetria em determinada região, podem ser considerados como indicativos positivos quanto a mudança estratégica adotada.

Entendeu-se então que parte desses clientes estão dispostos a pagar mais por um serviço de qualidade e atendimento diferenciado visto os resultados obtidos no cone norte e cone sul após implementadas as ações dos quatro pilares escolhidos: estudo do *portfólio* de clientes, capacitação da equipe, alinhamento do *approach* em vendas e aprimoramento de
condições técnicas do produto.

Quanto a região do Brasil, apesar dos clientes menores terem apresentado um crescimento de volumetria e *gross profit*, não foi suficiente para cobrir o impacto de queda em *gross profit* e volumetria dos clientes de grande porte. Neste caso, seria interessante estudar novas variáveis e características desse país para clientes de grande porte, a fim de segregá- los em grupos menores e trabalhar em novas diferenciações que façam sentido nesse mercado de maneira específica.

As conclusões deste estudo convergem com achados de pesquisas internacionais realizadas em mercados tecnológicos e digitais, que também evidenciam o desafio de sustentar diferenciação em contextos de alta padronização e rápida obsolescência. Teece (2010) argumenta que, nesses ambientes, a vantagem competitiva depende da capacidade das organizações de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

reconfigurar continuamente seus recursos e modelos de negócio — o que se observa na empresa analisada ao adotar práticas de inovação em serviço e relacionamento com o cliente.

De modo semelhante, estudos recentes em mercados digitais indicam que a qualidade do serviço e a personalização são elementos decisivos para a diferenciação, especialmente quando o produto básico se torna uma commodity (PARIDA; WINCENT; KORTO, 2019; VANDERMERWE; RADA, 1988).

Essas evidências sugerem que, embora o setor de mensageria A2P apresente particularidades, os mecanismos de diferenciação baseados em qualidade, confiança e proximidade com o cliente seguem uma lógica global compartilhada por empresas de tecnologia e serviços digitais, o que amplia a validade externa dos achados desta pesquisa.

Como toda pesquisa de natureza qualitativa e que se baseada em um estudo de caso, a presente pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu escopo e método. A análise concentrou-se em uma única organização do setor de mensageria A2P, um setor muito específico e que restringe a generalização dos resultados para outros contextos empresariais. Além disso, o recorte temporal adotado (pós-pandemia) reflete uma realidade específica do mercado e das estratégias observadas, podendo sofrer alterações conforme novas dinâmicas competitivas e tecnológicas venham a se consolidarem.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a replicação deste estudo setores igualmente caracterizados pela comoditização, a fim de identificar padrões e contrastes na adoção de estratégias de diferenciação tal como feito no estudo. Adicionalmente, investigações que explorem a percepção dos clientes quanto ao valor co-criado e aos atributos de diferenciação notados pelos clientes podem oferecer novos insights sobre a efetividade dessas estratégias.

Referências

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

GAVETT, Gretchen. *What you need to know about segmentation*. *Harvard Business Review*, [s. l.], 2014. Disponível em: https://hbr.org/2014/07/what-you-need-to-know-about-segmentation. Acesso em: 9 jul. 2024.

GOMES, Gustavo. *Como identificar um vendedor Key Account*. *Agendor*, [s. l.], 2024. Disponível em: https://www.agendor.com.br/blog/vendedor-key-account/. Acesso em: 19 jul. 2024.

GRANDCHAMP, Leonardo. *A tecnologia como nova commodities*. *Jornal Contábil*, [s. l.], 2024. Disponível em: https://www.jornalcontabil.com.br/a-tecnologia-como-novo-commodities/. Acesso em: 15 abr. 2024.

GUIMARÃES, Fernanda. *Em meio à crise, operadoras de telefonia elevam preços de SMS a empresas*. *Estadão*, [s. l.], 2024. Disponível em: https://www.estadao.com.br/economia/coluna-do-broad/em-meio-a-crise-operadoras-de-telefonia-elevam-precos-de-sms-a-empresas/. Acesso em: 15 abr. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 15. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

LURIE, Robert; KOHLI, Ajay. *A smarter way to sell commodities*. *Harvard Business Review*, [s. l.], abr. 2002. Disponível em: https://hbr.org/2002/04/a-smarter-way-to-sell-commodities. Acesso em: 15 abr. 2024.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCDONALD, Malcolm; ROGERS, Beth. *KAM – Key Account Management: como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor*. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

PARIDA, V.; WINCENT, J.; KORTO, D. Solving the service paradox: Value creation through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 278–295, 2019.

PETROCELLI, Marina. *O princípio de Pareto e as relações de causa e efeito em projetos*. *Blog MBA USP/ESALQ*, 2020. Disponível em: https://blog.mbauspesalq.com/2020/11/24/o-principio-de-pareto-e-as-relacoes-de-causa-e-efeito-em-projetos/. Acesso em: 20 nov. 2024.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4–9, 2004.

SINCH. *When using a SIM Farm may be a sin*. In: *SINCH Blog*, [s. l.], 2022. Disponível em: https://www.sinch.com/blog/when-using-sim-farm-may-be-sin/. Acesso em: 9 jul. 2024.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de relacionamento*. 4. ed. São Paulo: Litteris Editora, 2001.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

UNDERHILL, Paco. *Vamos às compras: a ciência do consumo*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 314–324, 1988.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/11/2025 - **Accepted:** 13/11/2025
Vol: 20.02
DOI: 10.61164/08hh1j05
Pages: 1-25

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. *Fundamentos da economia*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.