

8 MKT Marketing

ANÁLISE DA ABORDAGEM DO MARKETING NO CONTEXTO DE INOVAÇÕES DISRUPTIVAS

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal trazer uma compreensão de como inovação e tecnologia disruptivas são abordadas na literatura de marketing. Para guiar a pesquisa, foram consideradas doze seções de marketing listadas pela AMA e aplicados o método de análise de conteúdo. Após busca e análise dos artigos sobre o tema, buscamos interpretá-los para identificar se as inovações disruptivas discutidas se enquadram na teoria de inovação disruptiva de *low-end* ou *new-market* de Christensen e Raynor (2003). Os resultados sugerem que o relacionamento digital facilita a interação com o consumidor, entretanto para otimizar a experiência do cliente é importante manter a interação simultânea física e digital. Outro ponto destacado é a falta de confiança para adoção de inovações disruptivas, pois as empresas que oferecem tais inovações são geralmente entrantes no mercado e não possuem histórico de credibilidade com o consumidor. Por fim, os resultados mostraram que consumidores de inovações disruptivas são mais sensíveis a preço e demonstram ter conhecimento elevado sobre a categoria de produto.

Palavras-chave: Inovação Disruptiva; Tecnologia Disruptiva; Marketing; *Low-end*; *New-market*.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to bring an understanding of how disruptive innovation and technology are approached in the marketing literature. To guide the research, we consider twelve marketing sections listed by AMA and applied the content analysis. After searching for and analyzing the articles on the subject, we seek to interpret them to identify if the disruptive innovations discussed fit into the low-end and new-market disruptive innovation theory of Christensen and Raynor (2003). The results suggest that the digital relationship facilitates interaction with the consumer, however, to optimize the customer experience it is important to maintain the simultaneous physical and digital interaction. Another point that stands out is the lack of confidence in the adoption of disruptive innovations since the companies that offer such innovations are usually incoming in the market and have no history of credibility with the consumer. Finally, the results show that consumers of disruptive innovations are more price sensitive and show high knowledge about the product category.

Keywords: Disruptive Innovation; Disruptive Technology; Marketing; Low-end; New-market.

1. INTRODUÇÃO

Inovar tornou-se um processo essencial para a existência e competitividade de qualquer empresa no mercado. Porém, ao se discutir inovação dentro das organizações percebe-se que empresas utilizam estratégias diferentes para inovar. Assim, teóricos desenvolveram modelos e conceitos para auxiliar a classificação de tipos de inovações (ROGERS, 1962; CHRISTENSEN, 1997; DARROCH e MCNAUGHTON, 2002; SAHAL; 1981).

Em um contexto mercadológico a inovação é exercida pelas empresas para buscar um diferencial competitivo no mercado e para se destacar frente à concorrência. Normalmente, empresas aperfeiçoam seus processos, produtos, serviços e meios de interação com o cliente em busca de aumentar o valor percebido pelo consumidor. Estas inovações são consideradas evolucionárias, pois têm objetivo de aprimoramento (TIRONI, 2008; MARCH, 1991; CHRISTENSEN, 1997). As empresas aplicam também inovações mais impactantes como, por exemplo, o lançamento de um novo produto, onde atribuem novos benefícios e funcionalidades ao mesmo. Estas inovações podem ser consideradas revolucionárias, pois têm por objetivo mudar o padrão já estabelecido no mercado (SAHAL, 1981; CHRISTENSEN, 1997; DARROCH e MCNAUGHTON, 2002).

A revolução de uma tecnologia pode eliminar empresas desatualizadas, influenciando no comportamento do consumidor e reestruturando as ofertas de valor. Visando este cenário, a teoria da inovação disruptiva, introduzida por Christensen (1997), aborda este contexto. Inovações disruptivas, por definição, “criam um mercado completamente novo através da introdução de um novo produto ou serviço, pior, inicialmente, em relação aos padrões de aceitação da maioria dos consumidores” (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000).

Através da definição de Christensen (1997) percebe-se que a inovação disruptiva atua fora dos padrões mercadológicos existentes e é capaz de criar e interromper mercados. Produtos frutos de inovações disruptivas são considerados inferiores em relação aos padrões de mercado e mesmo assim são aceitos pelo público. Sendo assim, surgiram dúvidas e questionamentos de como profissionais de marketing atuam em mercados disruptivos.

O trabalho tem como objetivo principal trazer uma compreensão de como inovação e tecnologia disruptivas são abordadas na literatura de marketing. Como objetivos secundários busca, através da análise de conteúdo, identificar e classificar a inovação disruptiva dentro dos conceitos de “*low-end*” ou “*new-market*” de Christensen e Raynor (2003).

Este trabalho inicia com a contextualização teórica sobre inovação, onde são descritos conceitos e classificações do tema através de publicações de diferentes autores. Em seguida, são introduzidas as áreas de marketing classificadas pela American Marketing Association (AMA). Estas áreas serão a base para a coleta dos dados na realização da pesquisa, que se utilizará o método de análise de conteúdo. Este processo será detalhado no capítulo destinado à metodologia. Por fim será exposta a relação de resultados obtidos das análises realizadas e as conclusões.

2. INOVAÇÃO

Considerando que inovação é um processo de geração de valor dentro das organizações, inovar se tornou um elemento essencial para que empresas se sustentem no mercado. Além disso, este processo pode ser realizado para que empresas e organizações obtenham vantagens competitivas em relação a seus concorrentes (HAMEL, 1998; ROBERTS, 1998).

Existem diferentes formas para classificar uma inovação, partindo de inovações incrementais, que são as mais sutis e evolucionárias, até as inovações radicais, que causam maiores turbulências no ambiente e são consideradas revolucionárias. Inovações incrementais e radicais são chamadas de inovações sustentadoras, ou seja, “são tecnologias que resultam em um produto ou serviço melhor” (CHRISTENSEN, 1997). As inovações também podem ser consideradas disruptivas, que são capazes de transformar um mercado ou setor existente através da introdução de novos produtos caracterizados por simplicidade, conveniência e baixo custo (CHRISTENSEN, 1997). Segundo Christensen (1997), a maioria das empresas não investem em inovações disruptivas, apesar de causarem grandes impactos em seus mercados de atuação ao inovar em produtos ou serviços. Essas companhias buscam atender a seus clientes mais exigentes e rentáveis aperfeiçoando cada vez mais seus produtos e serviços, deixando de lado os fundamentos da inovação disruptiva.

A inovação incremental tem como objetivo melhorar e aprimorar produtos e processos existentes (TIRONI, 2008). Para Darroch e McNaughton (2002), inovações incrementais vêm de empresas que são sensíveis a mudanças de mercado e usam seus recursos tecnológicos atuais para inovar. Essas empresas alocam poucos recursos em desenvolvimento de novos produtos, podendo ser consideradas como empresas flexíveis e oportunistas.

Inovações radicais se baseiam em novidades tecnológicas e mercadológicas que levam à criação de um novo mercado ou grandes mudanças no modelo de negócios de determinado segmento. Segundo Darroch e McNaughton (2002), as empresas normalmente levam mais tempo para este tipo de inovação, porque são mais complexas e demoram mais tempo para serem implementadas comparativamente às inovações incrementais.

3. INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Bower e Christensen (1996) conceituaram inovação disruptiva como sendo um processo para desenvolver novos mercados e fornecer novas funcionalidades a produtos e serviços caracterizados por simplicidade, conveniência, acessibilidade e baixo custo, podendo interromper os vínculos de mercado existentes. Variações para o termo surgiram, dentre elas “Tecnologia Disruptiva” é muitas vezes, usada como sinônimo de “Inovação Disruptiva” (DAN e CHIEH, 2008).

Para Christensen *et al.* (2015) uma inovação deve ser considerada disruptiva quando existe a criação de novos produtos e serviços com baixo custo ou um novo mercado, convertendo não-consumidores em consumidores. Christensen e Raynor (2003) denominam a estratégia de baixo custo como “*low-end*” e “*new-market*” como de criação de novo mercado.

A disrupção *low-end* faz uso de estratégias de baixo custo e foca em conquistar os clientes que não são o foco das empresas estabelecidas no mercado. Pelo fato das empresas já estabelecidas buscarem sempre atender seus melhores clientes, as inovações sustentadoras aplicadas a seus produtos fazem o preço aumentar e a

qualidade do produto ficar acima da média de expectativa do mercado. Assim, os produtos de baixo custo são capazes de atingir os clientes insatisfeitos e os menos exigentes.

A disrupção *new-market* foca em buscar novos consumidores através de uma nova oferta de valores e atributos em produtos. Conforme esta inovação se desenvolve, ganha espaço no mercado e passa a atingir um grupo de consumidores que são atraídos pelos atributos diferenciais do produto.

Existem diferenças importantes entre as inovações disruptivas e as sustentadoras. As inovações sustentadoras, que podem ser radicais ou incrementais, buscam desenvolver seus produtos e serviços para satisfazer cada vez mais seu próprio mercado. São exemplos dessas inovações a disponibilização de novos recursos na câmera de um aparelho celular e a melhoria na definição de imagem de um aparelho televisor. Por outro lado, as inovações disruptivas muitas vezes são vistas, inicialmente, com atributos inferiores pela maioria dos clientes do mercado, o que leva à rejeição da nova oferta em um primeiro momento. A inovação disruptiva deve se desenvolver até atingir um patamar de qualidade mínimo antes que estes clientes se tornem capazes de absorvê-la. Este fluxo faz os novos clientes sentirem-se satisfeitos por estarem economizando, e é neste momento que a disrupção de mercado acontece (GANGULY *et al.*, 2017).

O sucesso da empresa está baseado na forma eficiente com que inova e se adapta às novas características de mercado (EVANS *et al.*, 2009; GANGULY *et al.*, 2017). No âmbito de marketing, há uma grande necessidade de entender o novo comportamento do consumidor para que as empresas saibam o que devem buscar em suas inovações. É importante ressaltar que não são todos os produtos e serviços baseados em inovação disruptiva que se tornam bem-sucedidos no mercado. Segundo Obal (2013), a maioria fracassa, pois é de grande dificuldade romper as relações pré-estabelecidas entre os clientes e as empresas. Uma das muitas razões possíveis para o fracasso é a ausência de uma estratégia de marketing eficiente para a tecnologia por parte do novo participante (GANGULY *et al.*, 2017).

4. MARKETING

O marketing tem um papel importante na comercialização de produtos e serviços (GANGULY *et al.*, 2017). Para Rocha e Christensen (1999) o marketing busca ajustar as ofertas de uma organização às demandas do mercado. A American Marketing Association (AMA) define marketing como “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor.

O fracasso da comercialização de um produto proveniente de inovação disruptiva muitas vezes está ligado à falta de identificação do público com o produto. Muitas vezes as empresas desenvolvem produtos que exigem do consumidor mudanças que estes não estão dispostos a fazer para consumir tal produto (DUGAL e SCHROEDER 1995). Estudos indicam que as expectativas do cliente são provavelmente mais críticas para um produto emergente do que para os já estabelecidos (BRIDGES *et al.*, 1991). Sendo assim, o desenvolvimento de um produto baseado em tecnologia disruptiva deve ser muito cuidadoso com os requisitos do cliente ou, mais importante, com as lacunas nas exigências do cliente que a tecnologia incumbente não satisfaz (GANGULY *et al.*, 2017). Neste sentido, o papel do marketing é identificar as exigências dos mercados e supri-las através da oferta e troca de produtos e serviços.

Em estudos sobre marketing, temas distintos podem ser discutidos. A American

Marketing Association (AMA) apresenta uma segmentação de marketing em treze seções (AMA, 2018). Esta categorização serviu como direção de pesquisa para os participantes do 2018 AMA Summer Academic Conference 2018. Os congressos da AMA ocorrem duas vezes ao ano e são os maiores congressos acadêmicos na área de marketing. As treze seções são as seguintes: Inovação, Estratégia de Marketing, Pesquisa de Marketing, Preço, Marketing Global, Ética e Marketing Socialmente Responsável, Marketing de Serviços, Vendas e Gestão de Vendas, Entendendo e Gerenciando a Experiência do Cliente, Relacionamento Comprador-Vendedor, Comportamento do Consumidor, Marketing Digital e Social, Ensino Superior e Marketing.

As treze seções serão utilizadas neste trabalho para o direcionamento da pesquisa, que pretende estudar o papel do marketing dentro de um mercado disruptivo.

5. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foram utilizadas técnicas do método de análise de conteúdo. Este método é utilizado para interpretar e atingir uma compreensão do conteúdo de documentos e textos em sua vertente qualitativa e pode ser adaptável a qualquer campo de aplicação (MORAES, 1999). Na utilização da análise de conteúdo o pesquisador faz sua própria interpretação sobre os documentos e textos analisados, para assim captar e categorizar as informações mais relevantes para o estudo (MORAES, 1999; OLABUÉNAGA e ISPIZÚA 1989).

Para orientar a pesquisa dos artigos científicos foi utilizada a base de dados Web of Science (WoS) desenvolvida por Thomson Scientific – Institute for Science Information (ISI). A base de dados disponibiliza o acesso a periódicos mundiais, incluindo artigos de outras bases de dados como Wiley, Scopus, Elsevier, ResearchGate, Scielo, Sage e Emerald.

Esta pesquisa propiciou a categorização mais ampla dos artigos dentro das áreas de pesquisa, sendo elas a Inovação/Tecnologia Disruptiva e as seções listadas pela AMA. A análise de conteúdo foi utilizada para categorização mais específica e para interpretar os artigos e assim desenvolver uma abordagem que traga uma nova visão da literatura de marketing em um contexto disruptivo.

O presente estudo tem o objetivo de trazer uma compreensão da forma como marketing é abordado e analisado dentro da literatura de inovação e tecnologia disruptiva.

5.1 Processo para análise de conteúdo - Definição dos critérios de busca

A definição da primeira etapa para escolha do critério e das palavras-chave buscou orientação no trabalho de Li *et al.* (2018), que associou inovação e tecnologia ao termo disruptivo e demonstrou que “Inovação Disruptiva” pode abordar aspectos de “Tecnologia Disruptiva” (LI, *et al.* 2018) ou podem ser considerados sinônimos (DAN e CHIEH, 2008). Para maior abrangência da pesquisa sobre os termos, foram utilizadas as palavras-chave “Disrupt* innovat*” e “Disrupt* technolog*” para busca dos artigos no Web of Science. O segundo passo foi a escolha do critério que relacionaria inovação e tecnologia disruptiva ao marketing. A busca foi realizada a partir das seções que a AMA define como subcategorias relacionadas ao Marketing. As treze seções foram descritas em referencial teórico na área destinada à conceituação de Marketing. Foi desconsiderada a seção “Innovation”, pois o termo foi incorporado na

regra de pesquisa anterior, “Disrupt* innovat*”.

A limitação foi feita ao definir as palavras-chave apenas com os títulos de cada seção listada pela AMA, todos em inglês, e não foi realizado um aprofundamento sobre cada assunto que é discutido dentro das seções pelo fato de cada uma se aprofundar em vários assuntos que deixariam a análise muito complexa, o que dificultaria resultados palpáveis.

Na busca do Web of Science, a Regra 1 ficou responsável por buscar os artigos sobre Inovação Disruptiva ou Tecnologia Disruptiva. As Regras de 2 a 13 identificaram artigos relacionados às seções da AMA. Em seguida, realizamos o cruzamento da Regra 1 com as Regras de 2 a 13 individualmente. Para esta junção foi utilizado “AND”, para que a busca resultasse em artigos que contemplassem inovação disruptiva e os termos de Marketing mutuamente. Sendo assim foram criadas as Regras 14 a 25. Por último, a Regra 26 juntou as Regras 14 a 25 com o “OR”, resultando em um conjunto de 761 artigos que contém todas as seções da AMA no contexto de inovação disruptiva, sem repetições.

Tabela 1: Regras de Pesquisa no WoS

Número	Regra de Pesquisa	Resultado
Regra 1	TS=(disrupt* innovat* OR disrupt* technolog*)	8.647
Regra 2	TS=(marketing Strateg*)	68.899
Regra 3	TS=(marketing research*)	80.565
Regra 4	TS=(price*)	178.739
Regra 5	TS=(global marketing)	30.270
Regra 6	TS=(ethic* marketing OR social* respons* marketing)	12.864
Regra 7	TS=(service* marketing)	42.599
Regra 8	TS=(sell* manag* OR sale* manag*)	17.667
Regra 9	TS=(customer* experienc*)	8.319
Regra 10	TS=(buyer seller relation* OR B2B market*)	3.219
Regra 11	TS=(consumer* behavior*)	28.711
Regra 12	TS=(digital* marketing)	4.801
Regra 13	TS=(high* educat* marketing)	10.716
Regra 14	#2 AND #1	318
Regra 15	#3 AND #1	300
Regra 16	#4 AND #1	171
Regra 17	#5 AND #1	115
Regra 18	#6 AND #1	28
Regra 19	#7 AND #1	155
Regra 20	#8 AND #1	29
Regra 21	#9 AND #1	41
Regra 22	#10 AND #1	6
Regra 23	#11 AND #1	42
Regra 24	#12 AND #1	85
Regra 25	#13 AND #1	18
Regra 26	#25 OR #24 OR #23 OR #22 OR #21 OR #20 OR #19 OR #18 OR #17 OR #16 OR #15 OR #14	761
Período de 1945 - 2018		
Tipo de documento: Artigos		
Idioma: Todas as Línguas		

O asterisco foi utilizado para trazer uma pesquisa mais abrangente e não excluir da pesquisa palavras como “innovation”, “innovating”, entre outras formas de escrita. Essa estratégia foi realizada também para os termos da AMA, pois foi necessária uma pesquisa abrangente para evitar exclusões de artigos relevantes para

o estudo. As regras de pesquisa são listadas na Tabela 1.

A pesquisa foi realizada no início de junho de 2018 com utilização da ferramenta de pesquisa avançada do WoS. Foi inserido no campo de pesquisa do WoS o Rótulo “TS”, que procura os termos na estrutura do artigo, abrangendo: título, resumo, palavras-chave.

Para a pesquisa atingir uma abrangência maior de artigos, foram feitos alguns ajustes às regras. Por exemplo, na Regra 6 utilizou “OR” entre “Ethics” e “Socially Responsible Marketing”. Da mesma forma, na Regra 8 “OR” foi utilizado para separar “Selling Management” de “Sales Management”. Na Regra 9 sintetizamos a seção definida pela AMA como “Understanding & Managing the Customer Experience” por “Customer Experience”. A Regra 10 sofreu uma alteração, pois ao analisar a definição da AMA para seção “Buyer-Seller Relationships”, a abordagem de relações B2B apareceu com relevância e, por esse motivo, foi decidido adicionar B2B juntamente ao termo “Buyer-Seller Relationships” na pesquisa.

5.2 Critério de filtro de periódicos

Para selecionar os periódicos, foi utilizada a classificação SJR, "Scimago Journal & Country Rank", que está disponível para acesso em <https://www.scimagojr.com/journalrank.php>. Como filtro de seleção, fixamos:

- Subject area = Business, Management and Accounting;
- Subject category = Marketing;
- Type = Journals;
- Year = 2017,

Ficaram restritos à pesquisa a "only WoS Journals". Tal seleção resultou em 108 periódicos.

6. RESULTADOS

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi elaborado um fluxograma para esquematizar o caminho traçado para a obtenção da relação de artigos que entrariam na análise de conteúdo. O fluxograma pode ser observado na Figura 1.

O fluxograma apresenta as etapas do processo de pesquisa. A primeira etapa foi a “Triagem” onde foi obtido o total de 1.308 artigos (com repetições) que abordam inovação disruptiva e os tópicos da AMA. Em seguida, na etapa de “Divisão” foram separados os 12 tópicos (o tópico Inovação foi excluído por já estar incluso em Inovação Disruptiva) da AMA para que fosse identificada a quantidade de publicações para cada um. A terceira etapa, “Elegibilidade”, foi dividida em duas partes. A primeira parte serviu para eliminar os artigos que não foram publicados na relação de periódicos obtidos classificados pelo índice SJR descrita na metodologia, sendo relacionados na Tabela 3 os 20 primeiros periódicos mais bem avaliados nos critérios SJR. A segunda parte da etapa de “Elegibilidade” foi a realização de uma breve análise dos artigos para identificar e eliminar publicações que, apesar de estarem no resultado final, não abordam os temas esperados. O resultado desta última etapa totalizou em 25 artigos, sendo estes selecionados para a realização da análise de conteúdo.

A Tabela 2 contempla a lista dos 20 principais periódicos classificados pelo índice SJR.

Tabela 2: Lista dos 20 periódicos melhor classificados no índice SJR.

Rank	Título	SJR	SJR Quartil
1	Journal of Marketing	8,62	Q1
2	Journal of Marketing Research	7,82	Q1
3	Marketing Science	7,58	Q1
4	Quantitative Marketing and Economics	6,24	Q1
5	Journal of Consumer Research	5,86	Q1
6	Journal of Public Administration Research and Theory	5,41	Q1
7	Journal of Supply Chain Management	5,02	Q1
8	Journal of the Academy of Marketing Science	4,61	Q1
9	Journal of Interactive Marketing	3,40	Q1
10	Journal of Retailing	3,15	Q1
11	Journal of Consumer Psychology	3,05	Q1
12	Public Administration Review	3,02	Q1
13	Governance	3,00	Q1
14	Academy of Management Perspectives	2,95	Q1
15	International Journal of Research in Marketing	2,53	Q1
16	Journal of Advertising	2,25	Q1
17	American Review of Public Administration	2,06	Q1
18	Journal of Purchasing and Supply Management	2,00	Q1
19	Journal of World Business	1,72	Q1
20	Industrial Marketing Management	1,66	Q1

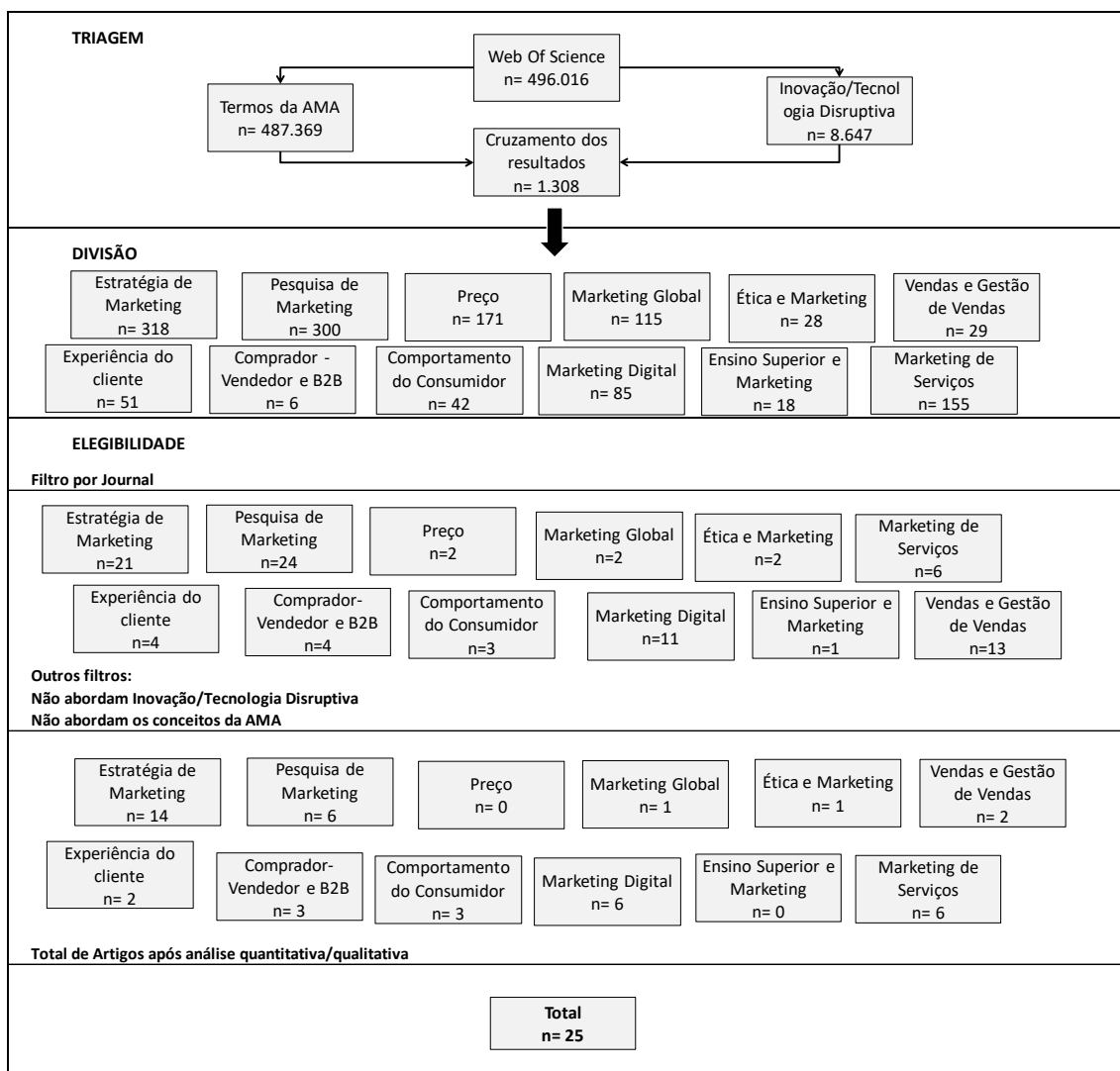


Figura 1: Fluxograma dos processos da pesquisa

Após a realização da análise de conteúdo dos artigos selecionados na pesquisa, foram obtidos resultados para cada uma das seções listadas pela AMA. Na seção “Estratégia de Marketing” foi identificado que empresas têm dificuldade de perceber ameaças de produtos disruptivos pois são considerados inferiores (DAY, 2011; AGNIHOTRI, 2016). Os gestores das empresas acreditam que estes produtos disruptivos não serão capazes de atrair seus clientes e resultar em perda de participação de mercado (DAY, 2011; COOPER, 2000). Este cenário acontece quando uma empresa executa a estratégia de *new-market*, onde inicialmente atinge um público que não é o foco das atuais empresas existentes. Outro fator que dificulta para vencer a concorrência proveniente de inovação disruptiva é a rigidez dos processos organizacionais, o que dificulta rápidas mudanças de estratégias. Christensen e Raynor (2003) destacam que a inovação disruptiva é mais eficiente quando aplicada a novos modelos de negócios e por isso novas empresas apresentam maior índice de sucesso na comercialização de inovações disruptivas.

Os resultados mostram também a influência da tecnologia e da internet na estratégia das empresas como, por exemplo, no âmbito dos serviços, onde processos são alterados e simplificados ao se introduzir a tecnologia. Desta forma, cria-se uma oportunidade de obter uma vantagem competitiva. Esta estratégia é utilizada principalmente por novos entrantes, que geram um diferencial competitivo com poucos recursos. Para isso fazem o uso da estratégia de *low-end*. Além disso, a tecnologia é capaz de mudar o comportamento dos consumidores de forma significativa, o que resulta em maiores desafios aos gerentes de marketing, que devem acompanhar estas mudanças e adaptar seus produtos e serviços para melhor atender seus clientes (STAYKOVA e DAMSGAARD; 2015).

Para o segundo tópico listado pela AMA, “Pesquisa de Marketing”, foi percebido um destaque para estudos sobre o comportamento do consumidor em mercados disruptivos (HUMPHREYS e CARPENTER, 2018; REINHARDT e GURTNER, 2015). Os artigos sugerem que o relacionamento digital se tornou mais importante que o presencial (MCIVOR e HUMPHREYS, 2004). Este cenário dificulta a comercialização de produtos disruptivos já que, na maioria dos casos, quem disponibiliza a tecnologia no mercado são novas empresas ainda pouco conhecidas e desta maneira há uma falta de confiança por partes dos consumidores (OBAL e LANCIONI, 2013).

Os resultados associados com a seção de “Preço” não indicam artigos que relacionem especificamente o preço com inovação disruptiva. Porém, quando se faz a pesquisa sem o filtro utilizado para as demais seções foram encontrados dois trabalhos que se aprofundam neste assunto. Adamson (2005) examinou os padrões de adoção dos consumidores de veículos com célula de combustível. Esses veículos foram definidos como uma inovação potencialmente disruptiva, de acordo com o mercado em que essa inovação é inserida, podendo causar perturbações no mercado de energia e nas indústrias automotivas. O autor considerou essa tecnologia eficiente e com espaço para se desenvolver, podendo ser viável no mercado de massa entre os anos de 2020 e 2030, ou mesmo dominar o setor automotivo. Considerando a análise de Adamson (2005), entende-se que essa inovação pode ser considerada uma *disrupção de new-market*, pois oferece atributos novos ao produto e, à medida que a inovação se desenvolve, ganha mais capacidade para conquistar seus consumidores, que são atraídos por esses atributos diferenciados (CHRISTENSEN e Raynor, 2003; ADAMSON, 2005; CÂNDIDO, 2011). Adamson (2005) indica ainda que o preço do produto não influencia tanto na adoção da inovação e que custos de execução (impostos baseados em emissão de gás carbônico sobre os veículos), segurança e confiabilidade são os quesitos mais importantes para adotar a tecnologia disruptiva.

Reinhardt e Gurtner (2018) fizeram dois estudos comparando a adoção do consumidor entre produtos disruptivos de baixo custo, como aplicativos de negócios móveis, aplicativos de jogos e televisão pela Internet, bem como de tecnologia existente de alto custo, como software comercial, videogames e TV por assinatura. Os autores analisaram a influência de produtos disruptivos sobre os consumidores, tendo como variáveis: preço, desempenho primário e secundário dos produtos a partir do ponto de vista do consumidor (compostos por qualidade, facilidade de uso, conveniência, diversão, prazer) e imersão do produto, que está associada a pressão social, uso estratégico, tradição e hábito, homogeneidade de mercado e maturidade da tecnologia.

Produtos de baixo custo, como aplicativos móveis, aplicativos de jogos e televisão pela internet, podem ser considerados inovações disruptivas de *low-end*. Exemplos disso são aplicativos de celular que tem preço médio de US\$2.50, mais baratos do que softwares tradicionais, com preço médio de US\$140. Esses produtos ou serviços têm o intuito de ofertar baixos preços e se focar no público de menor atratividade para as empresas já estabelecidas no mercado (REINHARDT e GURTNER 2018; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CÂNDIDO, 2011; CHRISTENSEN *et al.*, 2015).

Em relação ao “Marketing Global” foi identificado que a inovação disruptiva auxilia na realocação de recursos para melhorar o fluxo e produtividade de determinado setor. Em outras palavras, a inovação disruptiva é responsável por remodelar processos para disponibilizar ao mercado produtos e serviços mais acessíveis e otimizar a utilização dos recursos (CAVUSGIL e CAVUSGIL 2012). As ações de marketing ficam responsáveis por detectar pontos de melhoria e lidar com as mudanças do ambiente. Este cenário se enquadra no conceito de estratégias *low-end*, que visam baixar os custos de produção, e de estratégias de *new-market*, que lidam com entrada de novos concorrentes no mercado com novas propostas de valores (CAVUSGIL e CAVUSGIL 2012). Em um mercado global, as mudanças devem ser acompanhadas de perto para que o posicionamento da empresa seja adequado à cultura local.

Outro ponto observado na análise dos artigos foi o fato de que a globalização facilitou a propagação internacional das inovações. Cavusgil e Cavusgil (2012) explica que os limites geográficos foram substituídos por limites culturais. Em outras palavras, as fronteiras entre países não limitam a atuação de empresas. Em um mercado globalizado o fator que pode ser considerado como limitador de expansão de uma empresa é a cultura, o que significa que uma inovação pode ser implantada em qualquer lugar em que a cultura local seja capaz de adotá-la.

Por fim, Cavusgil e Cavusgil (2012) destaca duas características de empresas que desenvolvem e comercializam inovação disruptiva. A primeira é que estas empresas geralmente são criadas visando a expansão para os mercados internacionais. A segunda característica é que visam atingir mercados de massa. Segundo Cavusgil e Cavusgil (2012), as inovações disruptivas são mais bem sucedidas em mercados pouco pulverizados.

Os resultados da análise sobre a seção “Ética e Marketing Socialmente Responsável” revelam que as regulações que protegem o mercado e os consumidores são implantadas cada vez mais de forma intensa, o que resulta em maiores cuidados e preocupações por parte das empresas (GONZALEZ-PADRON, 2017). Sendo assim, o marketing deve agir de forma ética e responsável sem comprometer os níveis de inovação. A inovação disruptiva vem desestruturando modelos antigos e tradicionais e resultando em um ambiente de incertezas. Empresas provenientes de inovação

disruptiva atuam de forma fora dos padrões existentes e muitas delas atuam de maneira que as atuais legislações existentes não são capazes de agir sobre elas, o que pode acarretar riscos aos concorrentes, fornecedores e consumidores.

O cenário anteriormente descrito é percebido ao se pensar em empresas de economia compartilhada como, por exemplo, compartilhamento de carro e caronas (KATHAN *et al.*, 2016). Empresas provenientes de inovações disruptivas *low-end* fragilizaram a rede de táxi em diversos países onde não havia uma regulamentação definida para este tipo de modelo de negócio. Outro exemplo são sites de locação de quartos, casas e apartamentos, onde pessoas disponibilizam sua residência para outros usuários. Neste modelo de negócio existem riscos que não foram abordados nos modelos de hotelaria tradicionais. Negócios deste tipo podem ser considerados inovações disruptivas de *new-market*, pois criaram um novo segmento no mercado de hospedagem.

Na seção de “Serviços” as análises identificaram que a digitalização do serviço é percebida como criação de valor (STOECKLI *et al.*, 2018). Oferecer ao cliente alternativas de interação pessoal e digital com a empresa é algo visto com bons olhos pelos consumidores. Além disso, o baixo custo para o uso de plataformas digitais e propagação em massa de conteúdos na internet diminuem as barreiras de entradas nos setores de serviços, o que atrai novos concorrentes que buscam atuar com a estratégia de *low-end*.

A introdução de uma tecnologia disruptiva em um mercado de serviços oferece novas oportunidades para empresas e clientes. Esta tecnologia altera os processos de um serviço e influencia na dinâmica do mercado. Uma tecnologia disruptiva pode desestabilizar o setor, forçando as empresas a considerar que a nova tecnologia será determinante na nova estrutura do mercado (HEMPHILL e LONGSTREET, 2016; STAYKOVA e DAMSGAARD, 2015). Exemplos deste cenário são os aplicativos de carona e corridas compartilhadas, que forçaram que as redes de táxi a aderir a esta tecnologia para se manterem competitivas no mercado. Estas características se enquadram na estratégia de *new-market*, onde uma empresa identifica um possível mercado para aplicar e comercializar sua tecnologia disruptiva.

Os resultados obtidos em relação à seção “Vendas e Gestão de Vendas” evidenciam a importância do gerenciamento entre compradores e vendedores. Para gerenciar adequadamente esse relacionamento, os compradores e fornecedores devem maximizar a confiança, minimizar o oportunismo e os riscos, e colaborar na definição e realização de metas (OBAL e LANCIANI, 2013). Para isso os canais de comunicações devem ser bem estruturados. Porém, a comunicação sofreu grandes transformações advindas de inovações que substituíram as interações presenciais para as comunicações digitais (OBAL e LANCIANI, 2013).

A decisão de adquirir uma tecnologia disruptiva de um determinado fornecedor pode ser difícil, uma vez que essas tecnologias são frequentemente vendidas por empresas recém inseridas no mercado. Portanto, é difícil avaliar de imediato o desempenho e estabelecer uma relação de confiança (OBAL e LANCIANI, 2013; OBAL, 2017). O papel dos gestores é avaliar com cautela as possibilidades e assim encontrar uma saída para o dilema: comprar uma tecnologia disruptiva emergente de uma empresa relativamente desconhecida, ou se ater a uma tecnologia mais antiga e confiável? Tomar uma decisão errada neste momento pode comprometer o futuro da empresa e sua competitividade no mercado. Este cenário pode acontecer quando novos entrantes aplicam estratégias de *new-market* e disponibilizam produtos que ainda são pouco conhecidos no mercado.

Os resultados referentes à seção “Experiência do cliente” mostram que

inovações disruptivas modificam a interação das empresas com seus consumidores. Pesquisas revelam que o uso de interfaces digitais facilita a interação do cliente com as empresas, porém manter um único canal de interação não é a melhor forma de atender o cliente. É necessário estabelecer um canal de interação híbrido disponibilizando interfaces digitais e interação pessoal como formas de atendimento ao cliente (KOMULAINEN *et al.*, 2018).

Entender as expectativas do consumidor é uma potencial força que pode ser utilizada para transformar a experiência do cliente em algo que vai além de sua expectativa. O valor percebido pelo cliente ao consumir um produto ou serviço pode ser potencializado quando suas expectativas são superadas (STRANDVIK *et al.*, 2018). Outro fator que pode elevar a experiência do cliente é a personalização ao consumir produtos e serviços. Este fator pode causar uma oscilação positiva em seu grau de satisfação (STRANDVIK *et al.*, 2018). Os gerentes de marketing devem traçar o perfil do cliente que se pretende atingir e repassar estas informações para as demais áreas da empresa. Assim, as metas devem ser traçadas sempre focando no cliente final. Foco no consumidor auxilia a otimização das interações e das experiências dos clientes (KOMULAINEN, 2018; STRANDVIK *et al.*, 2018).

Komulainen *et al.*, (2018) e Strandvik *et al.* (2018) discutem que as *fintechs*, empresas de tecnologia que atuam no mercado financeiro, causaram rupturas no mercado bancário ao oferecerem serviços digitais focados na experiência do consumidor ao invés de uma abordagem baseada em produtos. Outro ponto investigado pelos autores são aplicativos móveis que ganharam bastante espaço no setor bancário. De acordo com essa pesquisa, considera-se que as *fintechs* e aplicativos móveis são inovações disruptivas de *low-end*, pois oferecem serviços mais baratos em relação aos bancos tradicionais e ainda ofertam maior conveniência aos consumidores (KOMULAINEN *et al.*, 2018; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CÂNDIDO, 2011; CHRISTENSEN *et al.*, 2015).

Na análise da seção “Relacionamentos Comprador-Vendedor” foi identificado que a adoção de uma tecnologia disruptiva baseia-se na confiança entre empresas, pressão do mercado, eficiência e esforços para adaptação (OBAL e LANCIANI, 2013; OBAL, 2017). Os resultados da análise demonstram que a eficiência é um motivo impulsionador para a adoção de uma tecnologia disruptiva (OBAL, 2017), já a falta de confiança entre as organizações dificulta o processo de adoção. Porém, Obal e Lancioni (2013) concluem que inovações disruptivas ultrapassam os padrões de mercados e empresas que adquirirem primeiro a nova tecnologia estarão em vantagem em relação ao restante do mercado.

Na seção “Comportamento do consumidor” foi observado que há diferenças de comportamento na aquisição de inovações disruptivas e inovações sustentáveis. *Early adopters* (primeiros adotantes) de tecnologias disruptivas normalmente são consumidores que têm um grau de conhecimento elevado sobre a categoria de produto em questão (ROGERS, 2002). Além disso, são compradores mais sensíveis aos preços e não são dispostos a realizar grandes esforços financeiros para adquirir a nova tecnologia (REINHARDT e GURTNER, 2015). Esta característica dos consumidores pode ser explorada na utilização da estratégia de *low-end*. Em relação a *early adopters* de inovações sustentáveis percebe-se que estes são consumidores que tendem a se envolver mais com a categoria do produto, e o entusiasmo em relação a gerações anteriores do produto promove maior facilidade de adoção de inovações sustentáveis (REINHARDT e GURTNER, 2015).

A tecnologia alterou a forma como um indivíduo interage com determinada marca e eliminou barreiras tradicionais de comunicação. Os novos modelos de

interação entre empresa e consumidor transcendem as restrições de tempo e localização. Dessa maneira, a forma de gerenciar o comportamento do consumidor mudou. Para varejistas, além de monitorar o cliente dentro de suas instalações físicas, é necessário obter informações do que este cliente faz em outros momentos. Isso deve ser feito através da observação das movimentações dos consumidores em meios digitais (FARAH e RAMADAN, 2017). Além disso, o comportamento do consumidor foi ainda mais alterado pela falta de fronteiras entre os mundos *on-line* e *off-line*, onde o consumidor pode consultar o preço e atributos de um produto concorrente estando dentro de uma loja de um fornecedor (FARAH e RAMADAN, 2017; HEMPHILL e LONGSTREET, 2016). Em outras palavras, pode-se dizer que o cliente está mais informado e de certa forma mais exigente.

Farah e Ramadan (2017) investigam a jornada do consumidor sob as perspectivas do cliente, do varejista e da marca, a partir do “*Dash Button*” da Amazon, um botão de autoatendimento potencialmente disruptivo, oferecido apenas a membros da Amazon Prime. Esse botão foi considerado disruptivo pelos autores, pois gerou quebra de padrão de compra do consumidor e, conseqüentemente, seus efeitos sobre a marca. A investigação de Farah e Ramadan (2017) demonstra que a inovação da Amazon conseguiu aumentar o valor percebido pelos consumidores em relação a conveniência e, conseqüentemente, esses compradores tiveram sentimentos afetivos mais altos em relação ao varejista e, portanto, se tornaram mais impulsivos em seu comportamento de compra, fazendo compras não planejadas com mais frequência e gerando maiores lucros ao varejista. Apesar de Farah e Ramadan (2017) considerarem esta tecnologia como potencialmente disruptiva, esta não se enquadra no conceito de inovação disruptiva de *low-end* e *new-market* apresentada por Christensen e Raynor (2003).

Os resultados da análise de conteúdo da seção “Marketing Digital” mostraram que a competição entre empresas passou a ser conduzida por meios digitais (NOHRIA e ECCLES, 1992) e a interação com os clientes está sendo cada vez menos feita através do contato físico (MCIVOR e HUMPHREYS, 2004). Sendo assim, a comunicação via múltiplos canais devem ser trabalhada pelas empresas (DAY, 2011). Esta mudança está transformando funções em quase todos os setores e os antigos operadores mecânicos estão sendo substituídos por emergentes tecnológicos que aplicam estratégias de *low-end*. Estudos recomendam a empresas integrem o ambiente virtual com o físico (CRITTENDEN e CRITTENDEN 2016).

A realização da pesquisa não resultou em artigos para a seção “Ensino Superior e Marketing”. Porém, ao analisar resultados de outras seções identificamos que a publicação de Crittenden e Crittenden (2016) abordam o tema em um contexto disruptivo. Crittenden e Crittenden (2016) discutem a integração da tecnologia na educação de marketing dentro das universidades e instituições de ensino. Os autores demonstram que a utilização de tecnologia, mídias sociais e internet pode melhorar a experiência dos estudantes dentro da sala de aula e desenvolver habilidades de planejamento, pesquisa, organização e criatividade, além de preparar os alunos para o mercado de trabalho.

A internet, a tecnologia e as mídias sociais são consideradas por Crittenden e Crittenden (2016) como inovações disruptivas. Investir nessas forças pode gerar maior valor na educação, e assim desenvolver maior interesse por parte dos alunos no aprendizado, ou até mesmo trazer novos alunos para as instituições. Entretanto, as inovações disruptivas abordadas por Crittenden e Crittenden (2016) não se enquadram nos modelos de *low-end* e *new-market* (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CÂNDIDO, 2011; CHRISTENSEN *et al.*; 2015). Esta inovação deve ser

considerada incremental, pois tem o objetivo de melhorar a qualidade do ensino nas instituições (TIRONI, 2008; DARROCH e MCNAUGHTON, 2002) e, portanto, não aparenta buscar novos mercados ou executar estratégias de baixo custo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a inovação disruptiva é abordada dentro da literatura de marketing. Para guiar a pesquisa foram levadas em consideração as seções de marketing listadas pela American Marketing Association, o que permitiu a análise de doze diferentes tópicos individualmente.

A análise de conteúdo dos artigos resultantes da pesquisa permitiu que os objetivos propostos no início do trabalho fossem alcançados. De modo geral, os resultados da pesquisa sugerem que as empresas têm dificuldade de identificar ameaças de produtos disruptivos por dois motivos. O primeiro relaciona-se ao fato de os produtos disruptivos serem considerados inferiores. Os gestores das empresas acreditam que seu público-alvo não será atraído por estes, já que seus clientes estão habituados com um produto melhor considerando os atributos atualmente existentes. Estes produtos são introduzidos no mercado utilizando a estratégia de *low-end*. O segundo motivo refere-se ao fato de que produtos provenientes de inovação disruptiva muitas vezes criam um novo mercado. As empresas já estabelecidas não percebem a introdução da nova tecnologia como uma ameaça, já que não concorrem diretamente no mercado que atuam. Esta situação acontece quando empresas introduzem seus produtos no mercado utilizando a estratégia de *new-market*.

Outro ponto evidenciado nas análises dos resultados foi a influência da inovação disruptiva no comportamento do consumidor. Identificou-se que custos de execução, segurança, confiabilidade e esforços para adaptação são quesitos importantes para os consumidores de tecnologias disruptivas. Além disso, foi percebido que *early adopters* de produtos e serviços disruptivos têm mais conhecimento sobre a categoria do produto e são sensíveis aos preços. Por fim, notou-se que a digitalização de serviços é destacada como uma forma de agregar valor para o cliente, porém também é importante manter a interação pessoal com o consumidor.

REFERÊNCIAS

- ADAMSON, Kerry-Ann. Calculating the price trajectory of adoption of fuel cell vehicles. **International Journal of Hydrogen Energy**, v. 30, n. 4, p. 341-350, 2005.
- AGNIHOTRI, Arpita. Extending boundaries of blue ocean strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 24, n. 6, p. 519-528, 2016.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) **Summer 2018 Academic Conference:**<https://www.ama.org/academics/Pages/call-for-papers-summer-2018.aspx>.
- BOWER, Joseph L.; CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive technologies: Catching the wave. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n. 13, p. 75-76, 1996.
- BRIDGES, Eileen; COUGHLAN, Anne T.; KALISH, Shlomo. New technology adoption in an innovative marketplace: Micro-and macro-level decision making models. **International Journal of Forecasting**, v. 7, n. 3, p. 257-270, 1991.
- CÂNDIDO, Ana Clara. Inovação disruptiva: reflexões sobre as suas características e

implicações no mercado, 2011. 2014.

CAVUSGIL, S. Tamer; CAVUSGIL, Erin. Reflections on international marketing: destructive regeneration and multinational firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 202-217, 2012.

CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael. The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. **Harvard Business Review Press**, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. What is disruptive innovation. **Harvard business review**, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

CHRISTENSEN, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. **Harvard Business Review Press**, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard business review**, v. 78, n. 2, p. 66-77, 2000.

COOPER, Lee G. Strategic marketing planning for radically new products. **Journal of marketing**, v. 64, n. 1, p. 1-16, 2000.

CRITTENDEN, Victoria; CRITTENDEN, William F. Teaching and learning disrupted: Isomorphic change. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 2016.

DAN, Yu; CHIEH, Hang Chang. A reflective review of disruptive innovation theory. In: **PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology**. IEEE, 2008. p. 402-414.

DARROCH, Jenny; MCNAUGHTON, Rod. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of intellectual capital**, 2002.

DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.

DUGAL, Sanjiv S.; SCHROEDER, Jonathan E. Strategic positioning for market entry in different technological environments. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 3, n. 3, p. 31-45, 1995.

EVANS, Nick; RALSTON, Bill; BRODERICK, Andrew. Strategic thinking about disruptive technologies. **Strategy & Leadership**, 2009.

FARAH, Maya F.; RAMADAN, Zahy B. Disruptions versus more disruptions: How the Amazon dash button is altering consumer buying patterns. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 54-61, 2017.

GANGULY, Anirban; DAS, Naveen; FARR, John V. The role of marketing strategies in successful disruptive technologies. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, n. 03, p. 1750016, 2017.

GONZALEZ-PADRON, Tracy L. Ethics in the sharing economy: Creating a legitimate marketing channel. **Journal of Marketing Channels**, v. 24, n. 1-2, p. 84-96, 2017.

HAMEL, Gary. Opinion: Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 7-14, 1998.

HEMPHILL, Thomas A.; LONGSTREET, Phil. Financial data breaches in the US retail economy: Restoring confidence in information technology security standards. **Technology in Society**, v. 44, p. 30-38, 2016.

HUMPHREYS, Ashlee; CARPENTER, Gregory S. Status games: Market driving through social influence in the US wine industry. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 5, p. 141-159, 2018.

KATHAN, Wolfgang; MATZLER, Kurt; VEIDER, Viktoria. The sharing economy: Your business model's friend or foe?. **Business Horizons**, v. 59, n. 6, p. 663-672, 2016.

KOMULAINEN, Hanna et al. End-customer value restructuring the financial service supply chain. **Marketing Intelligence & Planning**, 2018.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MCIVOR, Ronan; HUMPHREYS, Paul. The implications of electronic B2B intermediaries for the buyer-supplier interface. **International Journal of Operations & Production Management**, 2004.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and organizations: Structure, form, and action. 1992.

OBAL, Michael. What drives post-adoption usage? Investigating the negative and positive antecedents of disruptive technology continuous adoption intentions. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 42-52, 2017.

OBAL, Michael. Why do incumbents sometimes succeed? Investigating the role of interorganizational trust on the adoption of disruptive technology. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 900-908, 2013.

OBAL, Michael; LANCIONI, Richard A. Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 851-854, 2013.

OLABUÉNAGA, José Ignacio Ruiz; ISPIZUA, María Antonia. La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao: **Universidad de deusto**, 1989.

REINHARDT, Ronny; GURTNER, Sebastian. Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 137-145, 2015.

REINHARDT, Ronny; GURTNER, Sebastian. The overlooked role of embeddedness in disruptive innovation theory. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 268-283, 2018.

REUTERS, T. (2018). Web of Science. <http://www.webofknowledge.com/>.

ROBERTS, Rhonda. Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. **Research policy**, v. 27, n. 2, p. 159-175, 1998.

ROGERS, Everett M. Diffusion of innovations. Glencoe. **Free Press.(1976), " New Product Adoption and Diffusion," Journal of Consumer Research**, v. 2, p. 290-304, 1962.

ROGERS, Everett M. Diffusion of preventive innovations. **Addictive behaviors**, v. 27, n. 6, p. 989-993, 2002.

SAHAL, Devendra. **Patterns of technological innovation**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

SCIMAGO, (n.d.). SJR — **SCImago Journal & Country Rank** [Portal]. Retrieved Date you Retrieve, from <http://www.scimagojr.com>.

STAYKOVA, Kalina S.; DAMSGAARD, Jan. The race to dominate the mobile payments platform: Entry and expansion strategies. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 5, p. 319-330, 2015.

STOECKLI, Emanuel; DREMEL, Christian; UEBERNICKEL, Falk. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. **Electronic Markets**, v. 28, n. 3, p. 287-305, 2018.

STRANDVIK, Tore; HOLMLUND, Maria; LÄHTEENMÄKI, Ilkka. "One of these days, things are going to change!" How do you make sense of market disruption?. **Business Horizons**, v. 61, n. 3, p. 477-486, 2018.

TIRONI, Luís Fernando; CRUZ, Bruno de O. **Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC**. IPEA: 2008.