

A dinâmica de crescimento da *Salesforce.com, Inc.**

The dynamic growth of Salesforce.com, Inc.

Victor Pelaez e Leonardo Tomadon**

Resumo: Este artigo tem como objetivo resgatar a história da empresa Salesforce.com, Inc., produtora de software de gestão empresarial, disponibilizado na nuvem, a partir da análise das suas estratégias de crescimento e/ou de diversificação. Foi realizada uma pesquisa documental nos relatórios financeiros da empresa, bem como em relatórios produzidos por consultorias especializadas na área de tecnologia de informação. Entre os anos 1999 e 2023, identifica-se o ritmo acelerado de crescimento da empresa por meio da combinação de estratégias de crescimento interno e externo. Destaca-se a importância da construção de uma plataforma tecnológica digital por meio da qual a empresa foi capaz de coordenar um ecossistema de fornecedores e de consumidores de software. Conclui-se que a posição de liderança da empresa, em âmbito mundial, diz respeito a uma trajetória de crescimento baseada em uma “especialização dentro de amplos limites”, como preconizada por Edith Penrose.

Palavras-chave: História. Plataformas tecnológicas. SaaS. PaaS. Computação em nuvem.

Resumen: Este artículo tiene por objetivo el rescate histórico de las estrategias de crecimiento de la empresa *Salesforce.com*, especializada en la producción de *software* de gestión empresarial, disponible en la nube. Fue realizada una encuesta documental en los informes financieros de la empresa y en los informes de empresas de consultoría especializadas en tecnología de la información. Entre los años de 1999 y 2023, se ha identificado un ritmo acelerado de crecimiento de la empresa por medio de la combinación de

* Submissão: 06/09/2023 | Aprovação: 14/10/2024 | DOI: 10.29182/hehe.v28i1.946

** Respectivamente: (1) Departamento de Economia, UFPR, Brasil | ORCID: 0000-0001-8626-1989 | E-mail: victor@ufpr.br | (2) Departamento de Estratégias e Operações, Pipefy Inc., Brasil | ORCID: 0009-0002-9582-5269 | E-mail: tomadon36@gmail.com



estrategias de crecimiento interno y externo. Se destaca la importancia de la construcción de una plataforma tecnológica digital por la cual la empresa ha sido capaz de coordinar un ecosistema de proveedores e de consumidores de *software*. Se concluye que la posición de liderazgo de la empresa, en ámbito mundial, se vincula a una trayectoria de crecimiento basada en una “especialización dentro de amplios límites”, como preconizado por Edith Penrose.

Palabras-clave: Historia. Plataformas tecnológicas. SaaS. PaaS. Computación en nube.

Abstract: This paper aims to trace the history of the *Salesforce.com, Inc.*, a provider of cloud business management software, from the analysis of its growth and diversification strategies. It was carried out a documental research on the company's financial reports and also on reports from consultants of information technology. From 1999 to 2023, it is identified a fast growth rhythm of the company thorough the combination of internal and external growth strategies. It is highlighted the importance of a technological platform building in which the company was able to coordinate an ecosystem of software providers and consumers. It is concluded that the company's leadership, at international level, is due to a growth trajectory based on a “specialization within wide limits” as foreseen by Edith Penrose.

Keywords: History. Technological platforms. SaaS. PaaS. Cloud computing.

JEL: N82. M13. O32.

Introdução

Com a popularização da internet, na década de 1990, diversas tecnologias de informação e comunicação (*software* e *hardware*) estabeleceram a infraestrutura básica para a transmissão de dados digitais em escala global. Uma das tecnologias criadas foi a computação em nuvem, que permite rápido acesso a dados e a dispositivos de processamento, por meio de provedores onipresentes de serviços digitais. Associada a essa tecnologia, surgiu o modelo de comercialização e de distribuição de *Software* como Serviço, ou *SaaS* no acrônimo em inglês. Esse modelo aumentou a rapidez e a flexibilidade de acesso ao *software* pelos usuários, uma vez que os aplicativos passaram a ser acessados a partir de navegadores, em vez de tê-los instalados em servidores próprios (*in house*). Permitiu a integração com plataformas digitais¹ nas quais ocorrem interações com outros aplicativos e trocas de experiências entre os usuários. Essa forma de distribuição de *software* tornou-se dominante, com um mercado mundial estimado em torno de US\$ 123 bilhões, o que corresponde a cerca de 40% das vendas de serviços de computação em nuvem, em 2021 (Costello; Rimol, 2021).

Fundada em 1999, a *Salesforce.com, Inc.*, é uma empresa estadunidense pioneira na distribuição de *software* em nuvem, utilizando-se de um modelo *SaaS*. Seu primeiro, e principal, serviço é voltado para a automação das atividades de vendas e de gerenciamento do relacionamento com os clientes, por meio de um aplicativo de *Customer Relationship Management* (CRM). Desde a sua fundação, a empresa expandiu seu portfólio de serviços, a partir do desenvolvimento de *software* de gestão empresarial e de aquisição de empresas correlatas. Esse processo de expansão levou à constituição de uma plataforma de serviços digitais que agrega diversos usuários e provedores de *hardware* e *software*. Em 2023, contava com uma força de trabalho de mais de 79 mil funcionários, distribuídos em 25 países, com um faturamento em torno de US\$ 31,3 bilhões e um valor de mercado da ordem de US\$255 bilhões (Salesforce.com, 2023).

¹ Plataformas digitais podem ser definidas como um conjunto de subsistemas e de interfaces que formam uma estrutura comum por meio da qual aplicativos de *software* podem ser desenvolvidos e distribuídos (Xu *et al.*, 2010).

O surgimento e a expansão da *Salesforce.com* inserem-se em um contexto histórico de emergência de plataformas tecnológicas, que podem ser definidas, de uma forma mais ampla, como “infraestruturas digitais que permitem dois ou mais grupos interagirem” (Srnicsek, 2017, p. 44). Os serviços prestados pela empresa evoluíram justamente no sentido de configurar-se como uma plataforma de relacionamento entre empresas (*business-to-business*) capaz de facilitar as transações entre diferentes agentes (produtores, consumidores, fornecedores complementares). A generalização desse tipo de estrutura produtiva e organizacional, em âmbito nacional e internacional, remete a um contexto de transformação sistêmica mais ampla que Kenney e Zysman (2016) qualificam como “economia de plataformas”. Implica transformações estruturais da economia: nas formas de organização da produção e do trabalho, nas formas de criação e de captura de valor dos empreendimentos, na alocação geográfica dos espaços produtivos, na concentração de mercados, no monopólio da informação (Srnicsek, 2017; Kenney; Zysman, 2020; Thorhauge *et al.*, 2024). A criação e a expansão desses novos espaços virtuais de trocas dependem da capacidade de intermediação, ou de orquestração de redes (Nambisan; Sawhney, 2011), de determinados agentes inovadores com o suporte financeiro do capital de risco (Langlet; Leyhson, 2017).

A experiência da *Salesforce.com* tem sido estudada, notadamente, em termos das estratégias de gestão adotadas, no que tange à criação e implementação do modelo de negócios de venda de serviços de *software* disponibilizado na nuvem (Fry; Greene, 2007; Levitt *et al.*, 2009; Da Silva *et al.*, 2013; Snihur *et al.*, 2018; Sneh; Krishna, 2018). Outra linha de estudos trata das estratégias de implantação e de liderança de redes ou ecossistemas de inovação, a partir do desenvolvimento da plataforma tecnológica (Taber, 2009; Iasinti, 2009; Lee *et al.*, 2010; Nambisan; Swahney, 2011; Denning, 2011; Yan *et al.*, 2018; Staub *et al.*, 2021). Em função do seu rápido crescimento, originalmente como uma *startup*, alguns estudos estão voltados à valoração da empresa, especialmente por se tratar de uma empresa pioneira na implementação de *software* como um serviço (SaaS) (Bandulet, 2017; Cohen; Neubert, 2018; Latif; Nina, 2020).

Diferente dessas abordagens, este artigo tem por objetivo resgatar a história da *Salesforce.com, Inc.* em termos das suas estratégias de crescimento interno (combinação e recombinação de recursos produtivos), de

crescimento externo (fusões, aquisições e acordos) e de diversificação de suas atividades, em um contexto de expansão das plataformas digitais. Pretende-se mostrar que a capacidade de coordenação da plataforma digital, criada pela *Salesforce.com*, acelerou o ritmo de crescimento da firma à medida que potencializou uma exploração mais rápida e abrangente de sua base tecnológica de digitalização dos serviços de relacionamento empresa-cliente. A exploração desse potencial permitiu, ao mesmo tempo, superar os limites de crescimento da firma, circunscritos *a priori* ao mercado de CRM.

Para a realização deste artigo, foram utilizadas fontes primárias, relativas aos dados de desempenho econômico-financeiro da empresa, de investimentos e de movimentação de seu capital, de aquisição e de compartilhamento de ativos (empresas, tecnologia) por meio de parcerias com outras empresas. Todos esses dados estão disponíveis no sítio eletrônico da *Securities Exchange Commission* (SEC) dos Estados Unidos, nos formulários 10-k da *Salesforce.com, Inc.* Foram também utilizadas fontes secundárias sobre a história e o desempenho da *Salesforce.com*, com base na memória publicada do seu fundador, Marc Benioff, e em bases de dados de empresas especializadas na informação sobre tecnologia e empresas vinculadas à internet, como a *Crunchbase* e a *Gartner, Inc.*

O artigo divide-se em três seções, além da introdução e da conclusão. A primeira seção apresenta uma síntese do referencial de análise baseado na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose (2009). Destaca-se, nessa abordagem, as condições internas de crescimento da firma, seus fatores limitantes, o papel do empresário, enquanto agente capaz de recombinar recursos e de identificar oportunidades produtivas, e do conhecimento adquirido e acumulado na trajetória de crescimento. A segunda seção contempla uma narrativa histórica da evolução da *Salesforce.com*, subdividida em períodos que marcaram o surgimento e a consolidação da empresa no mercado de *software* para gestão empresarial. E a terceira seção apresenta uma síntese do desempenho de crescimento da empresa, e identifica uma estratégia de crescimento baseada em uma “especialização dentro de amplos limites”, como preconizada por Edith Penrose.

1. A dinâmica do crescimento da firma: limites e potenciais

Esta seção apresenta uma breve síntese dos principais conceitos ligados à dinâmica de crescimento da firma, proposta por Penrose (2009). Destacam-se tanto os fatores internos de crescimento da firma (a recombinação de recursos produtivos), quanto externos (fusões e aquisições), bem como a capacidade empresarial de identificação de oportunidades produtivas.

Segundo Penrose (2009), uma empresa é mais do que uma unidade administrativa; é também um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos é determinada, ao longo do tempo, por decisões administrativas. Embora os recursos sejam cruciais para o processo de produção, eles são apenas a “matéria-prima”, pois o que dá a cada empresa sua singularidade é sua capacidade de fazer uso eficiente e inovador desses recursos. Os serviços que os recursos de uma empresa proporcionam são, de fato, as utilidades produtivas obtidas como resultado da alocação, da combinação e do desdobramento dos recursos para propósitos específicos.

Logo, as empresas alcançam resultados importantes, não apenas pela posse de recursos, mas principalmente pela sua gestão eficaz. O gerenciamento da firma envolve inúmeras decisões e atividades sobre implantação, desenvolvimento, alocação, utilização e combinação de vários tipos de recursos. A firma tem por objetivo proporcionar produtos e serviços, na expectativa de geração de lucros. Estes se confundem com a própria dinâmica de crescimento, uma vez que a expansão das atividades da firma é guiada pela perspectiva incremental de lucratividade (Penrose, 2009).

O que orienta essa dinâmica de crescimento são as oportunidades produtivas vislumbradas pela firma, ou melhor, por um agente econômico específico: o empresário. Ao identificar, no ambiente externo da firma (mercado), determinadas oportunidades produtivas, o empresário avalia as possibilidades de exploração dessas oportunidades no ambiente interno da firma, a partir da recombinação dos recursos produtivos existentes. Nesse contexto, Penrose (2009) identifica duas categorias de serviços, proporcionados pela firma: os Serviços Empresariais (*entrepreneurial services*) que dizem respeito à introdução e à aceitação de novas propostas de produção (tecnologias, organizações) e de expansão, notadamente, por meio da identificação de oportunidades produtivas e de captação de recursos

financeiros; e os Serviços Administrativos (*managerial services*) ligados à implementação das novas propostas e à supervisão das operações em andamento.

Penrose (2009) identifica também dois tipos de oportunidades produtivas: as oportunidades produtivas “objetivas”, associadas àquilo que a firma pode realizar; e as oportunidades produtivas “subjetivas”, relativas àquilo que a firma pensa poder realizar. E é justamente nos aspectos subjetivos das decisões tomadas que a autora centra a sua análise para explicar a especificidade das trajetórias de crescimento do mundo empresarial. Isso porque, como ela argumenta: “‘Expectations’ and not ‘objective facts’ are the immediate determinants of a firm’s behaviour, although there may be a relationship between expectations and ‘facts’ (Penrose, 2009, p. 37).

A subjetividade das decisões empresariais remete à experiência do corpo dirigente da firma, ou seja, do conhecimento adquirido ao longo da sua trajetória de crescimento. Um conhecimento que combina a identificação das possibilidades de crescimento da firma, tanto em função da avaliação das oportunidades vislumbradas quanto em função da avaliação potencial de recombinação dos recursos internos. Os recursos internos (empresariais e gerenciais) são ao mesmo tempo causa e consequência do ritmo e da trajetória de crescimento trilhada por cada empresa. Essa experiência única, destacada pela autora, dá o sentido de historicidade da teoria proposta de crescimento da firma, na medida em que fundamenta a análise na singularidade das experiências de decisão tomadas ao longo do tempo.

Penrose (2009) sustenta que as aquisições podem ser usadas como meio de obter os serviços produtivos e o conhecimento necessário para que uma empresa se estabeleça em um novo campo. Nesse caso, adquirir uma empresa também significa adquirir uma equipe gerencial e uma força de trabalho técnica experiente. Essa seria uma razão mais pertinente para optar por aquisições, alternativamente ao investimento necessário para entrar por conta própria em novos mercados.

A autora adverte, no entanto, que uma empresa, ao tentar diversificar e crescer por meio de aquisições, não escapa inteiramente às limitações do ritmo ou da direção de expansão impostas a ela por seus recursos existentes. Há um limite para a taxa de expansão de uma firma por meio de aquisições, uma vez que existe um problema gerencial intrínseco de

coordenar, manter e regular a relação entre a matriz e suas aquisições (filiais).

Há também dois fatores limitantes ao crescimento da firma, tanto interno quanto externo. Por um lado, o crescimento interno encontra limites na capacidade de consumo do mercado em que a firma atua. Por outro lado, a diversificação tende a dispersar os recursos da firma em diferentes mercados. Isso pode levar à perda de competitividade da firma *vis-à-vis* seus concorrentes mais especializados. Em face desse paradoxo, a solução propugnada pela autora é a de uma “especialização dentro de amplos limites”. Uma condição na qual a empresa garante a competitividade da diversificação a partir do seu núcleo de conhecimento produtivo ou base tecnológica. Esta compreende um conjunto de conhecimentos incorporados nos recursos humanos especializados e nos equipamentos que compõem a infraestrutura produtiva e operacional da firma (Penrose, 2009).

A recombinação de recursos produtivos que se estabelece, a partir de uma base tecnológica, remete às possibilidades de diversificação, via inovação, identificadas e implementadas pela firma, na busca de crescimento. Nesse sentido, a influência da obra de Schumpeter (2008)² está presente no trabalho da autora, ao identificar o papel do empresário inovador como um agente econômico diferenciado, capaz de recombina os recursos produtivos da firma.

2. *A Salesforce.com, Inc.*

A *Salesforce.com* é uma fornecedora de aplicativos empresariais de computação em nuvem. Com sede em São Francisco, a empresa opera em 25 países, principalmente nos Estados Unidos, Europa e Ásia. Considerada a segunda maior provedora de *Software as a Service (SaaS)* do mundo, a empresa ainda é dirigida pelo seu fundador, Marc Benioff (Sonders, 2022). Ao longo da sua trajetória de crescimento, identificam-se três períodos históricos mais relevantes: o primeiro, de 1999 a 2004, trata da concepção do modelo de negócio da empresa e do processo de transformação do mercado de *software*, decorrente do novo modelo de negócio implementado; o segundo, de 2005 a 2013, envolve a intensificação do

² Originalmente publicada em alemão, em 1911.

processo de crescimento interno e externo da empresa, por meio de aquisições, e sua evolução de *SaaS* para *PaaS* (*Platform as a Service*); o terceiro, de 2014 a 2023, associado ao processo de consolidação da empresa como líder de mercado e sua contínua diversificação de portfólio.

2.1 A transformação da indústria de *software*: 1999-2004

As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pela transição, ou deslocamento, do *marketing* transacional, com foco nas vendas de produtos e serviços, para o *marketing* relacional, com foco no desenvolvimento de relações com os clientes. Esse novo foco tinha como fundamento uma compreensão melhor do perfil de consumo dos clientes, o que implicava o uso de ferramentas de coleta e de tratamento de informações sobre o desempenho das estratégias de vendas e da evolução das preferências de consumo. O advento da internet e a difusão das empresas “pontocom”, na década de 1990, contribuiu para consolidar o modelo de gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM), o qual pôde se beneficiar do desenvolvimento da indústria de *software* especializada na coleta e no tratamento de informações de mercado (Berthon *et al.*, 2000; Lepore, 2019; Hatchford, 2020; Kinnett; Steinbach, 2021).

O CRM é assim considerado como uma estratégia de fazer negócio suportada por um sistema de *software* que busca coordenar as relações de uma empresa com seus clientes, no que tange, notadamente, às operações de *marketing*, vendas, atendimento ao cliente e comércio digital. O gerenciamento integrado dessas atividades permite à empresa monitorar, em tempo real, o desempenho das campanhas de *marketing* e das estratégias de vendas, de forma a personalizar o perfil de cada cliente, e assim promover um processo sistemático de aprendizagem e de aperfeiçoamento dos serviços de comércio e de distribuição. Todas essas operações visam maximizar a receita e a lucratividade, ao mesmo tempo que buscam obter a fidelidade do cliente (Greenberg, 2010).

As primeiras soluções de *software* CRM surgiram nos Estados Unidos, no final da década de 1980 e início da de 1990, com a participação de empresas emergentes (*startups*) especializadas no desenvolvimento de *software* de gestão de dados empresariais, como *Clarify*, *Vantive*, *Siebel*

Systems e *Onyx*. Havia também a participação de empresas de *software* consolidadas, especialmente a Oracle, que foi uma das pioneiras no desenvolvimento de bancos de dados relacionais dedicados às transações via internet. A atuação dessas empresas, no mercado de *software* de CRM, ocorreu *pari passu* com o início das transações comerciais em sítios eletrônicos (*websites*), em meados dos anos 1990 (Cowling, 2016; Ryan, 2010; Xu *et al.*, 2002).

Nessa fase inicial, as soluções de CRM não eram ainda relacionais, no sentido de estabelecer uma comunicação fornecedor-cliente. Buscavam, outrossim, traçar o perfil de consumo dos clientes por meio da coleta e do tratamento de dados relativos ao desempenho das estratégias de vendas. Além disso, o modelo de comércio de *software*, então vigente, era custoso e de difícil implementação, uma vez que as empresas usuárias deveriam adquirir e operar pacotes de *software* em seus próprios servidores (*hardware*) e contar com pessoal próprio para sua execução e manutenção (Xu *et al.*, 2002).

Marc Benioff, então vice-presidente da Oracle, estava em uma posição de mercado privilegiada na qual pôde identificar a oportunidade de comercializar o *software* CRM, por meio da computação em nuvem, com redução significativa dos custos fixos (de investimento e operacionais) para o usuário. Segundo suas estimativas,

Typical licensing software was selling for extraordinary amounts of money. The low-end product could start around \$1,500 per user per license. Worse, buying pricey software wasn't the only expense. There could be an additional \$54,000 for support; \$1,200,000 for customization and consulting; \$385,000 for the basic hardware to run it; \$100,000 for administrative personnel; and \$30,000 in training. The total cost for 200 people to use a low-end product in the 1990s could exceed \$1.8 million in the first year alone. (Benioff; Adler, 2009, p. 6)

No novo modelo de negócio proposto, o *software* pertence e é gerenciado remotamente por um fornecedor que o distribui com base em um conjunto de códigos e base de dados únicos. Trata-se de um modelo de distribuição de um-para-muitos, a qualquer momento, em qualquer lugar (com acesso à *internet*), e com pagamento atrelado ao uso do *software* ou

em formato de uma assinatura (mensal ou anual). Os aplicativos em nuvem permitem que as empresas assinem uma ampla variedade de serviços de aplicativos desenvolvidos especificamente para a *internet*. Os aplicativos são entregues *online* conforme a necessidade, com pouca ou nenhuma necessidade de serviços de implementação e sem a necessidade de instalar e/ou gerenciar internamente *software* de terceiros (Salesforce.com, 2022a).

Houve, assim, uma mudança fundamental na concepção de comércio e de distribuição do *software*. Ele deixou de ser ofertado por meio de pacotes únicos em discos digitais para ser disponibilizado *online*, em tempo real, e consumido parcialmente de acordo com a conveniência do consumidor. Essa nova forma de transação fez com que o *software* passasse a ser considerado não mais como um produto, mas como um serviço do tipo *SaaS*. Isso quer dizer que o usuário não precisava mais se preocupar com a aquisição e a manutenção da infraestrutura física (*hardware*) e tampouco com os aspectos operacionais de uso de estocagem e segurança dos dados, mas apenas com a sua manipulação (Satyanarayana, 2012).

A exploração dessa nova oportunidade produtiva foi implementada com a criação da *startup Salesforce.com*, em 1999, por Marc Benioff e um grupo de especialistas em CRM, com formação em informática e em administração (Parker Harris, Dave Moellenhoff e Frank Dominguez). A partir dessa experiência, os fundadores da *Salesforce.com* decidiram criar um *software* mais simples e fácil de usar do que os até então disponíveis (Benioff; Adler, 2009).

O primeiro protótipo foi lançado um mês após o início de seu desenvolvimento. Mesmo sendo rudimentar, o *software* já suportava os modelos de CRM da época, oferecendo a possibilidade de relatórios e projeções de vendas. A partir de 2000, com o intuito de alavancar as vendas, a *Salesforce.com* lançou uma estratégia de *marketing* provocadora em torno do seu CRM: advogar o “fim” do modelo de distribuição de *software* gravado em discos, vigente até então. A campanha contou com o desenvolvimento do slogan “NO SOFTWARE”. A estratégia de *marketing* era justamente a de criar uma polêmica midiática, uma vez que o *software* existia, mas de forma remota disponibilizado na nuvem (Benioff; Adler, 2009).

Ademais, a estratégia de *marketing* da *Salesforce.com* estava centrada no fato de que muitos de seus primeiros usuários eram vendedores e não seus superiores hierárquicos, gerentes ou diretores comerciais. A prática

de focar nos usuários finais não era utilizada pelos concorrentes da empresa. A *Salesforce.com* adotou a estratégia de convencer diretamente o usuário final, que se utiliza do *software* em seu cotidiano de trabalho, e não mais os níveis superiores de tomada de decisão das empresas clientes. A nova estratégia de vendas levava em consideração que o usuário final do *software* estava mais capacitado para avaliar o potencial de uso do novo modelo de serviços prestados (Benioff; Adler, 2009).

Além disso, ao utilizar os serviços do *software*, disponibilizados na nuvem, esse usuário poderia fornecer informações, em tempo real, sobre o uso rotineiro das diversas funcionalidades disponibilizadas pelo *SaaS*: quais as funcionalidades eram mais utilizadas, com que frequência, por qual tipo e tamanho de empresa (Benioff; Adler, 2009). Todas essas informações poderiam então ser coletadas e tratadas de forma sistemática. Isso permitia ampliar a capacidade de monitoramento do uso do *software* e assim identificar novas funcionalidades e possibilidades de aplicação e de melhoria dos serviços prestados, ou seja, identificar novas oportunidades produtivas a serem exploradas.

A *Salesforce.com* passou a implementar de fato os novos preceitos de *marketing* orientados ao cliente “*customer centrality*” (Payne; Frow, 2005), por meio do desenvolvimento de uma estratégia de vendas chamada *Product-Led-Growth* (PLG). Trata-se de um modelo de negócio por meio do qual a forma de monetização dos serviços prestados pela empresa baseia-se fundamentalmente na oferta de produtos *freemium*. Os usuários, ao testarem gratuitamente a versão básica de um *software*, são motivados a comprar as versões mais completas (Salesforce.com, 2023). Nesse caso, o produto, vendido como um serviço, torna-se uma rotina, um “serviço administrativo” de monitoramento em tempo real das preferências do consumidor no uso da tecnologia.

Essas inovações em produto e em *marketing*,³ permitiram à *Salesforce.com*, um rápido crescimento nas vendas. Em 2001, após três anos de sua fundação, a *Salesforce.com* contava com mais de três mil clientes e iniciou

³ De acordo com o *Manual de Oslo*, “uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos.” (OECD, 1997, p. 57) E a inovação de *marketing* corresponde à “implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (OECD, 1997, p. 59).

a expansão das suas atividades para a Europa (Irlanda) e a Ásia (Japão). Já em 2002, a empresa havia quase dobrado seu número de clientes corporativos (5.740), com 70.000 usuários distribuídos em 107 países. No período 2001-04, a empresa teve uma taxa de crescimento de quase vinte vezes, passando de US\$ 5 milhões para US\$ 96 milhões em vendas anuais (Salesforce.com, 2022b).

Entre 1999 e 2003, a *Salesforce.com* captou US\$ 65,4 milhões em seis rodadas de investimento de capital de risco. Dentre os 22 investidores que aportaram recursos nessa fase, além dos sócios fundadores, destacam-se: Larri Ellison (presidente e fundador da Oracle), Halsey Minor (presidente e fundador da empresa de mídia digital sobre tecnologia *CNET*), William Hambrecht (presidente e fundador do banco de investimentos *WR Hambrecht + Co.*), Allen Friedenrich (fundador da gestora de investimentos *Regis Management Co.*), Patrick McGovern (fundador da empresa provedora de serviços estatísticos sobre o mercado de Tecnologia da Informação *International Data Corporation*), Magdalena Yesil (*General Partner* do fundo de capital de risco *US Venture Partners*) (Crunchbase, 2024). Os investimentos desses empresários na *Salesforce.com*, revelam a habilidade dos fundadores da empresa, notadamente de Marc Benioff, como ex-alto executivo da Oracle, de mobilizar recursos necessários à implementação do empreendimento. Esses agentes financeiros não apenas aportaram o capital de risco para o início do investimento como também contribuíram para legitimar o empreendimento no ecossistema do Vale do Silício, de forma a construir um ambiente favorável de expectativas dos usuários e dos futuros investidores.

Em 2004, a *Salesforce.com* abriu seu capital na Bolsa de Nova Iorque e obteve uma capitalização de US\$ 110 milhões (TNYP, 2004), atingindo, em dezembro, um valor de mercado da ordem de US\$ 1,7 bilhão (CM, 2022). Foi a primeira empresa “pontocom” a abrir seu capital na Bolsa de Nova Iorque, em vez da bolsa especializada na oferta pública de ações das empresas de alto conteúdo tecnológico (Nasdaq). Os dirigentes tinham como estratégia buscar o reconhecimento do maior e mais tradicional mercado de ações dos Estados Unidos, de forma a atrair a atenção de clientes mais conservadores no que tange ao novo modelo de negócio SaaS (Benioff; Adler, 2009).

Nesse primeiro período (1999-2004) a *Salesforce.com* obteve um

crescimento acelerado, tanto em termos de receita quanto de atuação em âmbito internacional. Mas conseguiu sobretudo transformar-se em uma empresa de capital aberto, ao captar recursos financeiros no principal mercado de ações dos Estados Unidos (Statista, 2023).

2.2 A transição de SaaS para PaaS (*Platform as a Service*): 2005-2013

Esse período foi marcado pela combinação de estratégias de crescimento interno, notadamente via investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e de crescimento externo, por meio da aquisição de 35 empresas, tanto concorrentes quanto as que forneciam serviços complementares à atividade inicial da *Salesforce.com*. Tais estratégias tornaram-se viáveis justamente pela capitalização obtida por meio da oferta pública de ações. Foi um período no qual o valor de mercado da empresa cresceu cerca de dez vezes, passando de US\$ 3,2 bilhões para US\$ 33,3 bilhões (Salesforce.com, 2005-2023).

Essas estratégias de crescimento permitiram a expansão do modelo de negócios do tipo SaaS para PaaS. O novo modelo proporcionou uma plataforma tecnológica que tornou possível o compartilhamento de aplicativos complementares ao CRM, de forma a estabelecer um ecossistema de desenvolvedores de *software* sob coordenação da *Salesforce.com*.

As plataformas tecnológicas são como organizações ou metaorganizações em constante evolução que: agregam e coordenam agentes constitutivos (fornecedores e clientes) capazes de inovar e de competir entre si; criam valor ao promover economias de escopo na oferta e/ou na demanda; e envolvem uma arquitetura tecnológica modular, composta por um núcleo e uma periferia. Os módulos operacionais permitem a expansão de um portfólio de serviços/produtos complementares de *software* cuja autonomia é coordenada pela interdependência técnica entre eles (Gawer, 2014).

As plataformas podem ser classificadas em três grupos: (i) Plataformas Internas, cujos agentes constitutivos da plataforma são a própria firma e suas subunidades; (ii) Plataformas de Cadeia de Suprimentos, cujos agentes constitutivos são uma empresa “montadora” e seus fornecedores; e (iii) Plataformas de Indústria, que transcendem a firma ou a sua cadeia de suprimentos, criando um ecossistema composto pelo líder da plataforma e seus complementadores. Todos esses grupos de plataformas têm inter-

faces tecnológicas entre o “núcleo” e a “periferia” e, dependendo se estão restritas às firmas, às cadeias de suprimentos ou aos ecossistemas, essas interfaces podem ser fechadas, semifechadas ou abertas (Gawer, 2014).

À medida que o escopo da plataforma se amplia de Plataforma Interna para Cadeia de Suprimentos e para Indústria, o acesso à plataforma por agentes inovadores e suas diversas capacidades também aumenta. Nos dois primeiros grupos de plataformas as fontes de inovação são restritas, respectivamente, à empresa em questão e aos seus fornecedores. Já nas Plataformas de Indústria, como é o caso da *Salesforce.com*, o escopo dos inovadores amplia-se significativamente por meio de interfaces abertas. Os potenciais inovadores de produtos complementares se utilizam das informações codificadas em conectores, como as *Application Programming Interface* (APIs),⁴ além de ferramentas de programação divulgadas pelos seus proprietários para construir complementos compatíveis. Esse tipo de arquitetura relacional permite a redução dos custos em infraestrutura (*software* e *hardware*), de todos os participantes. Permite também a redução de custos e de tempo em P&D, do proprietário/coordenador da plataforma, à medida que os fornecedores complementares inovam e ampliam o conjunto de recursos disponíveis à comunidade de usuários (Gawer, 2014).

Essa nova dinâmica relacional da *Salesforce.com* começou em 2005, por meio da implantação de novos serviços de suporte ao cliente e de ferramentas de colaboração ao CRM na nuvem existente. Em 2006, a empresa lançou uma linguagem de programação sob demanda (*Apex*) que permitia aos programadores de terceiros escrever e executar códigos na sua arquitetura compartilhada *multi-tenant*.⁵ Lançou, também, o *Visualforce*, uma estrutura de desenvolvimento *web* que permitia aos usuários criar livremente qualquer interface de usuário (*user interface* – UI), a fim de ampliar a interatividade sistêmica. Ainda em 2006, lançou o *AppExchange*, um *marketplace online* de aplicações criadas por provedores e desenvolvedores individuais externos. A introdução do *AppExchange* foi o primeiro passo na criação de uma base sobre a qual desenvolvedores de *software* individuais poderiam monetizar suas habilidades, permitindo

⁴ Interface de Programação de Aplicativos: ponto de acesso de um *software*, acessível a partir de programas de aplicativos e/ou código, a fim de possibilitar o fornecimento de uma funcionalidade específica (U.S. Department of Commerce, 2022).

⁵ É uma arquitetura de *software* na qual uma única instância de *software* é executada em um servidor e atende a vários inquilinos (*tenants*) (U.S. Department of Commerce, 2011).

que a *Salesforce.com* e outros provedores de *software* estabelecessem integração entre seus aplicativos e, com isso, fornecessem aos usuários uma extensão de seus sistemas. Consequentemente, isso expandiu o rol de serviços e o ecossistema da empresa (Salesforce.com, 2008).

No início de 2007, foi lançado o programa *IdeaExchange*, atualmente conhecido como *Trailblazer Community*, a fim coletar, categorizar e priorizar sugestões de clientes referente a ideias de novos recursos e funcionalidades para lançamentos futuros da plataforma. Ainda nesse ano, a *Salesforce.com* lançou a plataforma oficial para desenvolvedores (*Force.com*). Foi o primeiro modelo de *PaaS*, que permitiu a desenvolvedores terceirizados criar e implantar aplicativos na arquitetura da *Salesforce.com* (Salesforce.com, 2008).

Ao arquitetar os módulos e as ações dos agentes participantes da plataforma, a *Salesforce.com* passou a estabelecer o escopo, o ritmo e as formas de compartilhamento e de apropriação do conhecimento (Nambisan; Sawhney, 2011). Isso tem permitido à empresa gerir os ativos complementares ao seu núcleo de competências (Teece, 1986), ao estabelecer os ativos a serem desenvolvidos interna ou externamente pelos usuários e desenvolvedores.

2.3 Ampliação do escopo da plataforma: 2014-2021

Em 2014, a *Salesforce.com* anunciou sua estratégia para a aquisição de empresas em outros segmentos de atividade. Introduziu, nesse ano, o *Trailhead*, um módulo/plataforma de educação, constituído de uma série de tutoriais *online* com o objetivo de treinar desenvolvedores (de iniciantes a avançados) que precisavam aprender a usar, customizar e programar na plataforma *Force.com* (*PaaS*) (Salesforce.com, 2015). Desde seu lançamento, o *Trailhead* expandiu seus cursos para tecnologias da Amazon, Google e Apple, além de temáticas transversais de negócios. O *Trailhead* acabou evoluindo para uma comunidade com mais de 3,6 milhões de usuários em 30 países, o que ajudou a *Salesforce.com* a incrementar as trocas com e entre os usuários, além de especializar a sua força de trabalho nos diferentes segmentos de aplicação de *software* (Gantz; Webber, 2021).

Nesse mesmo ano, a empresa incrementou os mecanismos de comunicação na sua plataforma por meio do *Customer Success Platform*. Esse módulo/plataforma permitia, às empresas usuárias dos serviços da *Salesforce.com* gerenciar os dados e as relações com seus clientes, por meio de

outras plataformas de comunicação (Apple, Amazon, Google) dos principais dispositivos disponíveis (computadores, *tablets*, *smartphones*). Foram também estabelecidas alianças com os fornecedores de infraestrutura (*hardware*) de nuvem (*Infrastructure as a Service* – IaaS), como *Amazon Web Services*, *Azure* e *Alibaba*. Isso permitiu à *Salesforce.com* concentrar seus investimentos na sua base tecnológica de produção de *software*, via SaaS e PaaS (Staub *et al.*, 2021).

Em 2015, a *Salesforce.com* lançou o *IoT Cloud*, módulo/plataforma projetado para armazenar e processar dados da Internet das Coisas, tornando possível a conexão de bilhões de eventos de dispositivos, sensores e aplicativos, abrindo um novo mercado potencial (Salesforce.com, 2016). O ano de 2017 foi marcado pelo lançamento do *Einstein*, a primeira tecnologia abrangente de inteligência artificial (IA) para CRM, tornando-a acessível a todas as empresas e usuários de negócios. Posteriormente, o *Einstein* foi desenvolvido para todos os produtos *Salesforce.com*, permitindo a todos os seus clientes acessarem sua plataforma e os *insights* mais recentes da sua base de clientes (Salesforce.com, 2017; 2018).

Em 2018, a empresa estruturou o portfólio de suas atividades na *Salesforce Customer 360*, uma plataforma que integra todas as ferramentas de *software* da *Salesforce.com*. E, em 2020, a *Salesforce.com* consolidou a sua diversificação de serviços para o setor industrial com a aquisição da *Vlocity*, por US\$ 1,3 bilhão, uma empresa que havia iniciado suas atividades como parceira na plataforma *Salesforce*, em 2014. A *Vlocity* é especializada no fornecimento de *software* de gerenciamento de dados para diferentes ramos de atividade (energia, saúde, seguros, governo, comunicações, transportes, turismo) (Salesforce.com, 2022b). Em 2021, a *Salesforce.com* fez sua maior aquisição ao comprar a empresa de serviço de mensagens no local de trabalho *Slack*, por US\$ 27,7 bilhões. Essa ferramenta permitiu ampliar as capacidades de colaboração e trabalho remoto da sua plataforma (Salesforce.com, 2022b).

Ao fim do período 2014-2021, passou a contar com um amplo portfólio de aplicativos de *software*, muito além da sua oferta original de CRM e automação da força de vendas. A Plataforma *Salesforce Customer 360* conta atualmente com 13 módulos interdependentes: Vendas, Serviço ao Cliente, *Marketing*, *E-commerce*, Análise de Dados, iPaaS, PaaS, Indústrias, Segurança, Sustentabilidade, Parceiros, Sucesso do cliente e *Slack* (Figura

1). Nesse período, o valor de mercado da empresa passou de US\$ 37,4 bilhões para US\$ 250,3 bilhões, um crescimento da ordem de sete vezes (Gráfico 1).

A plataforma digital, coordenada pela *Salesforce.com*, constitui-se assim como um ecossistema empresarial construído a partir de um processo coevolucionário de desenvolvimento tecnológico e de articulação de interesses e de expectativas alinhadas em torno da empresa líder (Staub *et al.*, 2021). Trata-se, com efeito, da combinação de uma infraestrutura digital e de uma superestrutura empreendedora que permite expandir os serviços empresariais, circunscritos originalmente à firma, no âmbito do ecossistema.

3. A especialização dentro de amplos limites

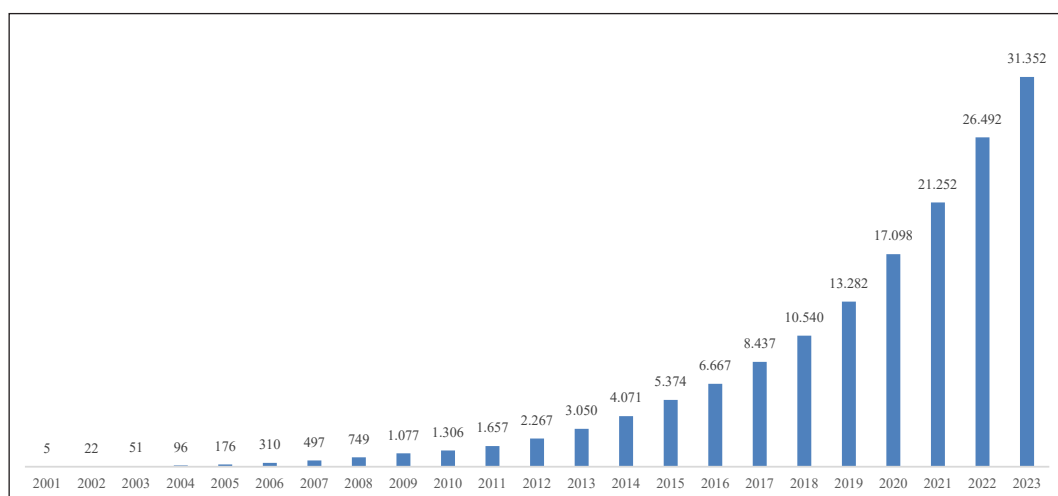
A partir da venda de serviços de *software* de CRM, a *Salesforce.com* iniciou um processo de crescimento interno, baseado na contínua expansão dos investimentos em P&D. O rápido crescimento inicial da empresa gerou expectativas favoráveis que deram ímpeto à intensa valorização do seu capital. Isso permitiu desencadear um processo de crescimento externo via aquisição de empresas especializadas na produção de *software* de gestão empresarial (*marketing*, vendas, planejamento, análise e segurança de dados).

Dessa forma, a *Salesforce.com* ampliou o seu portfólio de produtos disponibilizados em uma plataforma tecnológica que possibilita a coordenação de um ecossistema de empresas que operam, transacionam e inovam em uma estrutura modular. A economia de escopo assim criada, e coordenada por meio das interfaces modulares, tem potencializado um processo interativo de inovação tecnológica a partir da gestão de ativos complementares. Como fundadora da plataforma, a *Salesforce.com* foi capaz de alinhar e combinar os diversos interesses e competências dos agentes envolvidos no ecossistema.

Desde o início das suas operações, o faturamento da empresa apresentou uma taxa de crescimento anual média da ordem 56%, passando de US\$ 5 milhões, em 2001, para US\$ 31,3 bilhões, em 2023 (Gráfico 1). E desde a abertura do capital, na bolsa de Nova Iorque, o seu valor de mercado cresceu cerca de 150 vezes, atingindo o valor de US\$ 254,7 bilhões, em 2023 (Gráfico 2). Em 2022, houve uma queda no valor das ações, de quase 50%, o qual foi rapidamente recuperado no ano seguinte. Essa

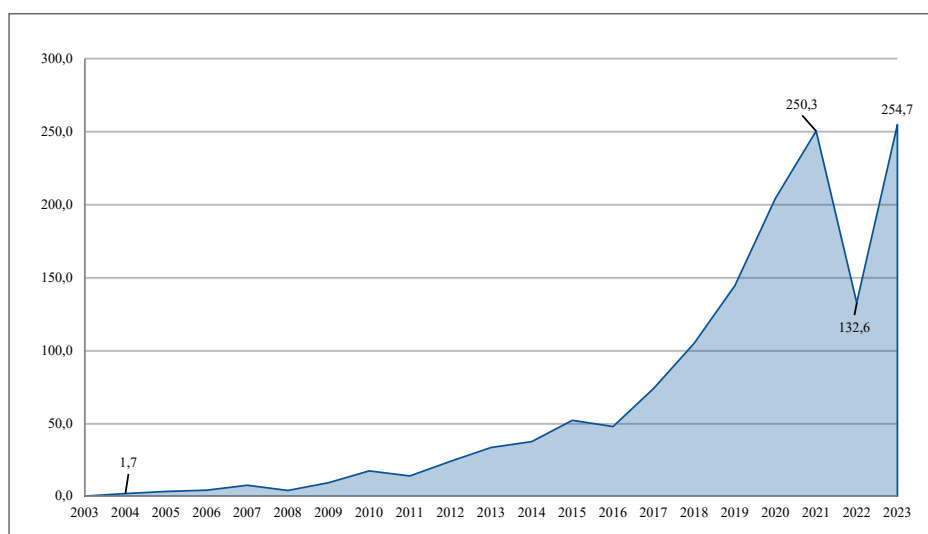
queda está fundamentalmente ligada a um período conjuntural que combinou a reestruturação das cadeias produtivas em âmbito mundial, após o período da pandemia de covid-19, e o início da guerra na Ucrânia. Ambos os eventos elevaram a inflação e as taxas de juros nos Estados Unidos, criando um ambiente de incerteza na bolsa de valores de Nova Iorque. Isso gerou, na sequência, uma queda generalizada do valor das ações da maioria das grandes empresas de capital aberto (Wang, 2022).

**Gráfico 1 – Receita anual da *Salesforce.com*, 2001-2023
(US\$ Milhões)**



Fonte: elaboração própria, baseado em Salesforce.com (2005-2023).

**Gráfico 2 – Valor de mercado da *Salesforce.com*, 2004-2023
(US\$ Milhões)**

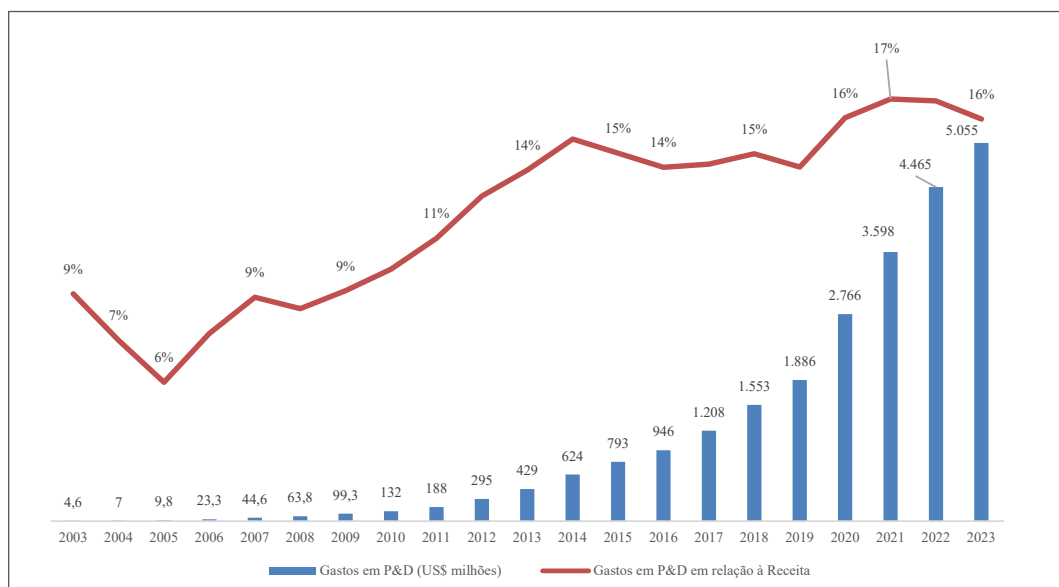


Fonte: elaboração própria, baseado em Companies Marketcap (2023).

A capacidade da *Salesforce.com* de manter um ritmo de crescimento intenso e contínuo, ao longo de duas décadas, baseia-se, por um lado, na natureza escalável da computação em nuvem. Isso tem permitido que a empresa se expanda rapidamente, com externalidades positivas de rede, por meio de uma contínua expansão da quantidade e da diversidade de usuários. Por outro lado, essa característica tecnológica foi potencializada pela combinação das estratégias de crescimento interno e externo adotadas pela empresa, em especial, por três vias:

- (i) investimentos crescentes em P&D, os quais passaram de 9% para 17% do faturamento, entre 2003 e 2023 (Gráfico 3). Ao longo desse período a empresa obteve mais de 4.900 patentes, registradas em dez países (GreyB, 2023);
- (ii) alianças estratégicas estabelecidas com empresas de infraestrutura de hardware e com cerca de 6 mil desenvolvedores independentes de software, que disponibilizaram, somente nos Estados Unidos, sete mil aplicativos na plataforma da Salesforce.com (AppExchange), em 2023 (Vention, 2024);
- (iii) aquisição de 75 empresas, concorrentes ou que complementam seu portfólio de produtos, entre 2006 e agosto de 2024 (Crunchbase, 2024).

Gráfico 3 – Gastos em P&D da *Salesforce.com*, 2003-2023 (US\$ Milhões)



Fonte: elaboração própria, baseado em *Salesforce.com* (2005-2023).

O desenvolvimento tecnológico, as aquisições e as parcerias geradas proporcionaram à *Salesforce.com* um processo de diversificação sustentado por uma base tecnológica cujo foco é o desenvolvimento e a distribuição de *software* em nuvem. Ao mesmo tempo, as aquisições permitiram ampliar a base tecnológica ao incorporar serviços, ou ativos complementares, em segmentos capazes de gerar um efeito sinérgico nas vendas da empresa (economia de escopo). Dentre as dez maiores aquisições, em valor, da *Salesforce.com* destacam-se: a *Slack*, especializada em comunicação inter e intra empresarial; a *Tableau*, voltada ao tratamento e visualização de dados; e a *MuleSoft*, cuja tecnologia garantiu a integração de sistemas e de dados das diferentes plataformas (comércio eletrônico, gerenciamento de dados, gerenciamento de clientes) que passaram a operar em torno do núcleo de serviços de CRM (Tabela 1). Uma estratégia de crescimento que remete a uma especialização dentro de amplos limites, como preconizado por Penrose.

Tabela 1 – Principais aquisições, em valor, da *Salesforce.com*

Empresa	Valor	Atividade/Plataforma
Slack	US\$ 27,7 bilhões	Comunicação inter e intra empresarial
Tableau	US\$ 15,7 bilhões	Tratamento e visualização de dados
MuleSoft	US\$ 6,5 bilhões	Integração de sistemas e de dados de diferentes plataformas
Demandware	US\$ 2,8 bilhões	Comércio eletrônico
ExacTarget	US\$ 2,5 bilhões	Automatização de campanhas de marketing pessoal
ClickSoftware	US\$ 1,35 bilhões	Gestão para prestadores de serviços móveis
Vlocity	US\$ 1,33 bilhões	Gerenciamento de relacionamento de clientes em atividades industriais
Krux	US\$ 800 milhões	Gestão de dados de clientes
Quip	US\$ 750 milhões	Compartilhamento de documentos
Buddy Media	US\$ 649 milhões	Mídia social

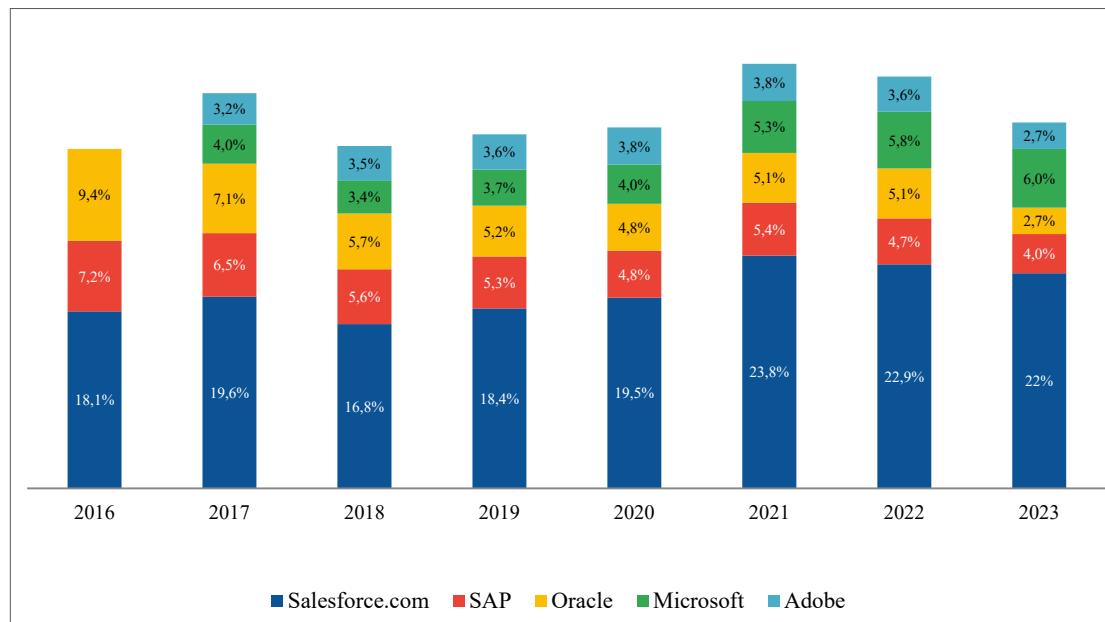
Fonte: elaboração própria, baseada em Mazalon (2023).

Essa dinâmica de diversificação permite ampliar o tamanho do mercado potencial estimado da empresa, de forma a manter as expectativas

de retorno dos investidores e, portanto, de valorização das ações ao longo do tempo.⁶ Cohen e Neubert (2018) consideram justamente que o ritmo acelerado de crescimento da *Salesforce.com*, uma empresa relativamente recente em um mercado de SaaS ainda em expansão, tem sido o principal fator de valorização da empresa no mercado de ações. Esse ritmo acelerado de investimentos corresponde ao modelo de negócio baseado na economia de plataformas, cuja rentabilidade se realiza pela constituição da extração de rendas de monopólio, ao potencializar os efeitos de externalidades positivas de redes no qual o “vencedor leva tudo” (Langley; Leyshon, 2017; Rochet; Tirole, 2003).

As economias de escala e de escopo estabelecidas, ao longo da sua trajetória de crescimento, permitiram à *Salesforce.com* manter a liderança no seu mercado original de *software* CRM, mesmo concorrendo com empresas multinacionais há mais tempo estabelecidas. Em 2023, a sua participação nesse mercado foi da ordem de 22%, enquanto as demais empresas líderes (Oracle, SAP, Adobe e Microsoft) somaram 19,6% (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Participação de mercado de *software* CRM (2016-2023)

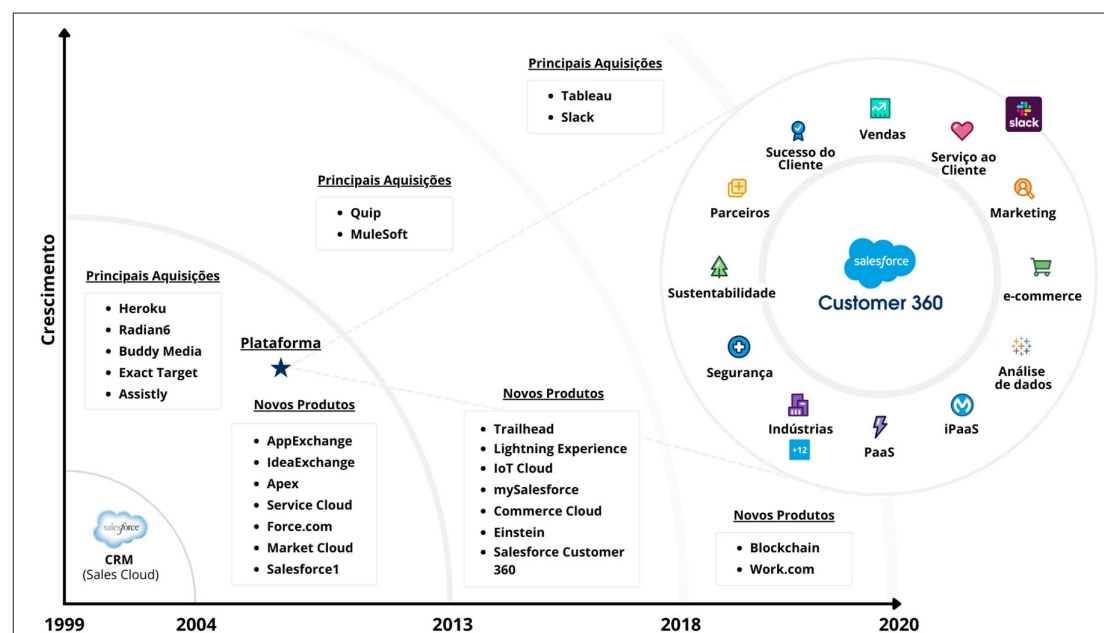


Fonte: Statista (2024).

⁶ No relatório para investidores, de 2021, a empresa apresentou uma estimativa do seu mercado potencial total (*total addressable market*) da ordem de US\$ 290 bilhões, para 2026, o que corresponde a cerca do dobro das vendas de *software* CRM em 2023 (Salesforce.com, 2021).

A Figura 1 esquematiza a trajetória de crescimento da *Salesforce.com*, na qual a contínua ampliação da base tecnológica constituiu-se como um vetor de construção de uma plataforma digital (Customer 360) baseada na interconectividade tecnológica, na gestão de ativos complementares internos e externos à firma e na governança ou coordenação dos interesses diversos dos agentes envolvidos.

Figura 1 – Esquema da trajetória de crescimento da *Salesforce.com*



Fonte: elaboração própria, baseado em Salesforce.com (2005-2021).

4. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi analisar a história da *Salesforce.com* dentro de um contexto de crescimento, com base na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose. O elevado ritmo de expansão das vendas e da capitalização da firma, ao longo de duas décadas, indica a combinação de estratégias de crescimento interno, por meio de elevados investimentos em P&D, e de crescimento externo, por meio de aquisições e de alianças empresariais. Indica também uma estratégia de crescimento baseada em uma “especialização dentro de amplos limites”, a qual se sustenta em uma base tecnológica especializada na produção de *software* em nuvem. Os limites de crescimento da firma, preconizados por Penrose, revelam a

capacidade da *Salesforce.com* de potencializar uma expansão continuada por meio da criação e da coordenação de uma plataforma tecnológica que agrega uma diversidade de agentes com interesses e competências diversas.

Para que isso fosse possível, a qualidade dos serviços empresariais e administrativos foram fundamentais no sentido de identificar oportunidades produtivas e de recombinação dos recursos internos disponíveis. Destaca-se, nesse sentido, a experiência do fundador da *Salesforce.com* como executivo de uma empresa pioneira na área de desenvolvimento de *software* (Oracle) e a sua capacidade de utilizar o próprio produto comercializado (*software* de CRM) como um instrumento de identificação de novas oportunidades produtivas, pelos próprios consumidores (*Product-Led-Growth*). Estes passaram a ser incorporados na dinâmica de crescimento da firma a partir da construção de uma plataforma de serviços de *software*, disponibilizados na nuvem, por meio da qual a *Salesforce.com* tornou-se coordenadora de um amplo mercado de compra e venda de serviços, cuja expansão é determinada pela capacidade de estimular a interdependência dos serviços ali disponibilizados.

O ambiente de plataforma, orquestrado pela *Salesforce.com*, pode portanto ser interpretado a partir de três aspectos de análise fundamentais da abordagem penrosiana: (i) esse ambiente corresponde à expansão dos serviços administrativos da empresa líder, na gestão rotineira dos seus ativos de produção e de comercialização de serviços de *software* na nuvem; (ii) corresponde à ampliação dos serviços empresariais, na identificação de novas oportunidades produtivas, dentro de um escopo coletivo e coordenado de expectativas dos agentes investidores e participantes da plataforma; e (iii) o processo de coevolução dos aspectos técnicos e organizacionais da plataforma amplia a base tecnológica da firma nas suas possibilidades de diversificação coordenada em diferentes mercados complementares.

A expansão das plataformas tecnológicas como espaços virtuais de transações comerciais e de desenvolvimento tecnológico, coordenados por empresas inovadoras, indica a relevância de estudos históricos capazes de entender os processos de sua criação e evolução. A história das plataformas digitais confunde-se com a história das próprias empresas que as concebem, bem como das que colaboram na sua construção, ou seja, na constituição de redes dos agentes envolvidos. Trata-se de um processo coevolucionário que compreende não apenas os aspectos técnicos, como também os aspectos

organizacionais de cooperação, de concorrência e de gestão de conflitos de interesse. Tais aspectos são, na realidade, categorias de análise fundamentais para se entender a própria história do processo transformação digital da economia e da sociedade atual.

Referências

BANDULET, F. Software-as-a-Service as Disruptive Innovation in the Enterprise Application Market: An Empirical Analysis of Revenue Growth and Profitability among SaaS Providers (2005-2015). *Working Paper*, 2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/319879108>>. Acesso em: 13 ago. 2024.

BENIOFF, M.; ADLER, C. *Behind the Cloud: the untold story of how Salesforce.com went from idea to billion-dollar company and revolutionized an industry*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

BERTHON, P.; HOLBROOK, M.; HULBERT, J. Beyond market orientation: a conceptualization of market evolution. *Journal of Interactive Marketing*, v. 14, n. 3, 2000.

CBINSIGHTS. S. Financials. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/company/salesforce/financials>>. Acesso em: 13 jul. 2023.

COHEN, B.; NEUBERT, M. Valuation fo a SaaS company: a case study of Salesforce.com. *Proceedings of the 6th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability*, Praque, May 31-June 01, p. 166-178, 2018.

COMPANIES MARKETCAP. *Market capitalization of Salesforce (CRM)*. [s.l.], 2023. Disponível em: <<https://companiesmarketcap.com/salesforce/marketcap/#>>. Acesso em: 18 ago. 2024.

COMPARABLY. *Salesforce's*. Disponível em: <<https://www.comparably.com/companies/salesforce/salaries>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

COSTELLO, K.; RIMOL, M. *Gartner forecasts worldwide public cloud*

end-user spending to grow 23% in 2021, 21 abr. 2021. Disponível em <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021>>. Acesso em: 15 julho 2022.

CRUNCHBASE. Salesforce, 2024. Disponível em <https://www.crunchbase.com/organization/salesforce/company_financials>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CRUNCHBASE. *List of Salesforce's 75 acquisitions*, 2024. Disponível em: <https://www.crunchbase.com/search/acquisitions/field/organizations/num_acquisitions/salesforce>. Acesso em: 20 ago. 2024.

COWLING, J. *The history of Oracle Corporation (1977-2000)*. Disponível em: <<https://content.dsp.co.uk/the-history-of-oracle-corporation-1977-2000>>. Acesso em: 13 julho 2023.

DA SILVA, C. *et al.* Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 25, n. 10, p. 1161-1173, 2013.

DENNING, S. Successfully implementing radical management at Salesforce.com. *Strategy & Leadership*, v. 34, n. 6, p. 4-10, 2011.

FRY, C.; GREENE, S. Large scale agile transformation in an on-demand world. *Agile 2007*, Proceedings, Washington, DC, p. 136-140, 2007.

GANTZ, J.; WEBBER, A. *The salesforce economic impact*: 9 million new jobs by 2026, \$1.6 trillion of new revenues. 2021. Disponível em: <https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/reports/idc-salesforce-economy-report.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GAWER, A. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Research Policy*, v. 43, n. 7, p. 1239-1249, 2014.

GREENBERG, P. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 6, p. 410-419, 2010.

GREYB. *Salesforce Patents: key insights and stats*. Disponível em: <<https://insights.greyb.com/salesforce-patents/#:~:text=Salesforce%20has%20a%20total%20of,than%2085%25%20patents%20are%20active>>. Acesso em: 15 julho 2024.

HATCHFORD, B. The history of academic research in marketing and its implications for the future. *Spanish Journal of Marketing*, v. 24, n. 1, p. 3-36, 2020.

IASINTI, M. Principles that matter: sustaining software innovation from the client to the web. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, n. 9-142, 2009.

KINNETT, S.; STEINBACH, T. Is CRM ready for Industry 4.0? Historical technological framework. *Proceedings of Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems*, Montreal, August 9th, 2021.

LANGLEY, P.; LEYSHON, A. Platform capitalism: the intermediation and capitalisation of digital economic circulation. *Finance and Society*, v. 3, n. 1, p. 11-31, 2017.

LATIE, F.; NINA, L. *Salesforce (CRM): an ever-growing industry or a bubble about to burst?* Lisboa: Nova SBE, 2020 (Dissertação de Mestrado Nova SBE).

LEE, S. *et al.* Success factors of platform leadership in web 2.0 service business. *Service Business*, v. 4, n. 2, p. 89-123, 2010.

LEPORE, A. Outlines of marketing history. *Proceedings of the 19th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*. Ottawa, May 16-19, 2019.

LEVITT, R. *et al.* Salesforce.com: the development dilemma. *Collaboratory for Research on Global Projects*, Stanford, 2009.

MAZALON, L. *The 10 biggest Salesforce acquisitions*. 2023. Disponível em: <<https://www.salesforceben.com/the-10-biggest-salesforce-acquisitions/>>. Acesso em: 12 maio 2024.

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. Orquestration processes in network-centric innovation: evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, v. 25, n. 3, p. 40-57, 2011.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 1997.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, v. 69, p. 167-176, 2005.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press, 2009.

ROCHET, J.-C.; TIROLE, J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, v. 1, n. 4, p. 990-1029, 2003.

RYAN, J. *A history of the internet and the digital future*. London: Reaktion Books, 2010.

SALESFORCE.COM. *Annual Reports*, 2005-2023. Disponível em: <<https://investor.salesforce.com/financials/default.aspx>>. Acesso em: 16 jul. 2024.

SALESFORCE.COM. *Annual Report*, 2008. Disponível em: <<https://investor.salesforce.com/financials/default.aspx>>. Acesso em: 14 maio 2022.

SALESFORCE.COM. *Annual Report*, 2007-2018. Disponível em: <<https://investor.salesforce.com/financials/default.aspx>>. Acesso em: 22 maio 2022.

SALESFORCE.COM. Investors Day 2022. 2021. Disponível em: <[https://s23.q4cdn.com/574569502/files/doc_presentations/2022/FY23-Salesforce-Investor-Day-2022-Sept-21-\(1\).pdf](https://s23.q4cdn.com/574569502/files/doc_presentations/2022/FY23-Salesforce-Investor-Day-2022-Sept-21-(1).pdf)>. Acesso em: 2 de setembro de 2024.

SALESFORCE.COM. *SaaS: o que é Software as a Service?*, 2022a. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/saas/>>. Acesso em: 15 maio 2022.

SALESFORCE.COM. *The history of Salesforce*. 2022b. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/news/stories/the-history-of-salesforce/>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

SALESFORCE.COM. *What is product-led growth? Let your customers tell the story*. 2023. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/what-is-product-led-growth/>>. Acesso em: 30 maio 2023.

SRNICEK, N. *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press, 2017.

SATYANARAYANA, S. Cloud computing: SaaS. *Computer Science and Telecommunications*, v. 36, n. 4, p. 76-79, 2012.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2008.

SNEH, M. S.; KRISHNA, Prasad. Analysis of business strategies of Salesforce.com Inc. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education*, v. 2, n. 1, p. 38-44, 2018.

SNIHUR, Y.; THOMAS, L.; BURGELMAN, R. An ecosystem-level process model of business model disruption: the disruptor's gambit. *Journal of Management Studies*, v. 55, n. 7, p. 1278-1316, 2018.

SONDERS, M. *The 50 biggest SaaS companies in the U.S.* 2022. Disponível em: <<https://www.mikesonders.com/largest-saas-companies/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

STATISTA. *Largest stock exchange operators worldwide as of May 2023, by market capitalization of listed companies*. 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/270126/largest-stock-exchange-operators-by-market-capitalization-of-listed-companies/>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

STATISTA. *Leading vendor market revenue share of Customer Relationship Management (CRM) applications market worldwide from 2016 to 2021*. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/972598/crm-applications-vendors-market-share-worldwide/>>. Acesso em: 29 out. 2022.

STAUB, N. *et al.* Evolution of B2B platform ecosystems: what can be learned from Salesforce? *ECIS Research Papers*, 2021. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/141>. Acesso em: 12 ago. 2022.

TABER, D. *Salesforce.com secrets of success: best practices for growth and profitability*. Boston: Prentice Hall, 2009.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v. 15, p. 285-305, 1986.

THE NEW YORK TIMES (TNYT). Salesforce.com Top I.P.O. of the Year. 23 de junho de 2004. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2004/06/23/business/salesforcecom-top-ipo-of-the-year.html>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

THORHAUGE, A. *et al.* (Org.) *The economic lives of platforms: rethinking the political economy of digital markets*. Bristol: Bristol University Press, 2024.

U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE. National Institute of Standards and Technology. *The NIST definition of cloud computing: recommendations of the National Institute of Standards and Technology*. 2011. Disponível em: <<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE. National Institute of Standards and Technology. *Computer Security Resource Center: glossary: Application Programming Interface (API)*. 2022. Disponível em: <https://csrc.nist.gov/glossary/term/application_programming_interface>. Acesso em: 21 jul. 2022.

VENTION. *Salesforce statistics you should know in 2024 – and beyond*. Disponível em: <<https://ventionteams.com/salesforce/statistics>>. Acesso em: 22 agosto 2024.

WANG, E. Wall Street ends 2022 with biggest annual drop since 2008. *Reuters*, 30 de dezembro de 2022. Disponível em: <<https://www.reuters.com/markets/us/futures-slip-last-trading-day-torrid-year-2022-12-30/>>. Acesso em: 31 ago. 2024.

XU, X.; VENKATESH, V.; TAM, K. Y. Model of migration and use of platforms: role of hierarchy, current generation, and complementarities in consumer settings. *Management Science*, v. 56, n.8, p. 1304-1323, 2010.

XU, Y. *et al.* Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, v. 102, n. 8, p. 442-452, 2002.

YAN, J. *et al.* Differential innovativeness outcomes of user and employee participation in an online user innovation community. *Journal of Management Information Systems*, v. 35, n. 3, p. 900-933, 2018.