

# Sistema de CRM: o Papel das Capacidades Dinâmicas na Criação das Capacidades

Cristiane Drebes Pedron <sup>1†</sup>

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Winnie Ng Picoto <sup>2Ω</sup>

<sup>2</sup> Universidade de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

Miguel Colaco <sup>3Υ</sup>

<sup>3</sup> Universidade de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

Cintia Cristina Araújo <sup>4\*</sup>

<sup>4</sup> Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil

## RESUMO

Customer Relationship Management (CRM) é um tema discutido principalmente pelas áreas de sistemas de informação e de marketing. Muitas organizações já usam sistemas de CRM. Quando uma empresa utiliza o CRM, desenvolve diferentes capacidades organizacionais e algumas delas levam à inovação. Apesar de já existirem alguns estudos que analisam a criação das capacidades de inovação resultantes da utilização do sistema de CRM, ainda não foi compreendido como essas capacidades são obtidas. O presente artigo procura contribuir com este debate, valendo-se da teoria das capacidades dinâmicas para desenvolver um modelo conceitual que permita compreender como se dá o desenvolvimento das capacidades de inovação por meio da utilização do CRM. A questão de pesquisa que guiou este artigo foi: “Qual o papel das Capacidades Dinâmicas na criação das capacidades de inovação através do uso do sistema de CRM?”. Nós conduzimos um estudo exploratório baseado em entrevistas com especialistas. Os nossos resultados suportam o argumento de que o CRM conduz à inovação por meio das capacidades dinâmicas. De fato, “sensing, seizing e reconfiguring” oportunidades e ameaças no mercado permitem à organização gerar inovação.

**Palavras-chave:** CRM, Capacidade de Inovação, Capacidades Dinâmicas.

## 1. INTRODUÇÃO

Competitividade e desempenho superior estão entre as questões prioritárias para muitas organizações. A construção de capacidades inovadoras pode ajudar organizações a atingirem vantagem competitiva (SMITH, 2017; SAUNILA, 2016; JENG; PAK, 2014). O uso de Tecnologias da Informação pode ser uma forma de melhoria e aperfeiçoamento da capacidade de inovação de uma organização. O conceito de Customer Relationship Management (CRM) é frequentemente discutido no meio acadêmico; contudo, existem diversas definições possíveis e ainda não foi alcançado um consenso (NGAI et al., 2009). O CRM poderia ser visto como uma estratégia global da empresa, projetada para otimizar a lucratividade e a satisfação do cliente por meio da organização interna da empresa, com base na segmentação de clientes. O CRM objetiva garantir a criação de valor, tanto para a empresa quanto para seus clientes (NGAI et al., 2009). Nos últimos anos, as organizações têm

### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Universidade Nove de Julho, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: cdpedron@gmail.com

<sup>Ω</sup> Universidade de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

E-mail: wpicoto@isegulisboa.pt

<sup>Υ</sup> Universidade de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

E-mail: miguel.sa.nogueira@gmail.com

<sup>\*</sup> Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil

E-mail: cintyaraujo@gmail.com

Recebido: 04/09/2017.

Revisado: 11/10/2017.

Aceito: 26/01/2018.

Publicado Online em: 28/06/2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>



adotado sistemas de CRM com o objetivo de melhorar o desempenho operacional, lucros e participação de mercado (REINARTZ et al., 2004; PEDRON et al., 2016). Todavia, mesmo que as organizações invistam em custosos sistemas de CRM, elas nem sempre se mostram capazes de alcançar totalmente o seu potencial (KHODAKARAMI; CHAN, 2014). Uma possível explicação para isso é o fato de as organizações não compreenderem as mudanças estratégicas e processuais de negócios necessárias para alavancar a adoção de um sistema de CRM (CHEN; POPOVICH, 2003). Ao longo desse processo de aprendizado e mudança, as organizações são capazes de alcançar um dos benefícios mais importantes da adoção do CRM - o desenvolvimento de sua capacidade de inovação (TEECE, 2007). Desai et al. (2007) conduziram um estudo sobre a importância de melhorar, inovar e reconfigurar continuamente os recursos organizacionais para alcançar vantagem competitiva por meio do uso do CRM. De acordo com os autores, há um conjunto de capacidades dinâmicas de CRM (reconfiguração de recursos, capacidade de adaptação e interação em rede social e orientação ao mercado) que aprimoram a iniciativa de CRM. Nessa mesma linha, Lin et al. (2010) propõem uma estrutura conectando as práticas de CRM e as capacidades de inovação. Considerando esses argumentos, o presente artigo se propõe a analisar com mais profundidade esta ligação entre as práticas de CRM e a capacidade de inovação, através da base teórica das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). Para alcançar tal objetivo, as seguintes questões guiam o desenvolvimento deste estudo: “Qual o papel das Capacidades Dinâmicas na criação das capacidades de inovação por meio da utilização do CRM?” Para responder a essa questão, foi conduzida uma revisão abrangente de literatura sobre CRM e capacidades de inovação. Um estudo exploratório, aplicando análise de conteúdo a entrevistas qualitativas com especialistas, investigou a possível relação entre a adoção do sistema de CRM e a capacidade de inovação, resultando em um modelo de pesquisa. A próxima seção apresenta uma revisão de literatura, seguida pela metodologia da pesquisa, discussão de resultados, apresentação do modelo de pesquisa e considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta os principais conceitos dos três construtos deste estudo: CRM, capacidade de inovação e capacidades dinâmicas.

### 2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Neste trabalho, definimos CRM como uma “abordagem de negócios que compreende e influencia o comportamento do cliente por meio de comunicações significativas, com o propósito de melhorar a aquisição, a retenção, a fidelidade e a lucratividade do cliente” (SWIFT, 2001, p. 21). CRM pode ser visto como uma estratégia global das empresas, projetada para otimizar o lucro e a satisfação dos clientes por meio da organização interna da empresa, baseado na segmentação de clientes, para garantir a criação de valor tanto para a empresa quanto para o cliente (NGAI et al., 2009). De fato, as empresas estão enfrentando altos níveis de competição, constantes mudanças nas necessidades dos clientes e um crescimento contínuo das demandas de mercado (WEI-WEI; DONG-SHENG, 2010). O conhecimento que as empresas têm sobre seus clientes é um recurso muito importante (KHODAKARAMI; CHAN, 2014). Combinando uma boa estrutura organizacional, habilidades processuais e pessoais, as empresas podem, com sucesso, criar conhecimento sobre o cliente (KHODAKARAMI; CHAN, 2014). Nessa linha, o CRM poder ser visto como uma combinação de processos, recursos humanos e tecnologia (MENDONZA et al., 2007).

A fim de criar, manter e restabelecer uma relação de longo prazo com os clientes, as empresas implementam os princípios do marketing de relacionamento por meio de mudanças organizacionais. A implementação de princípios de marketing de relacionamento, combinada com a utilização de sistemas de CRM, pode também ser uma forma de conquistar

a lealdade dos clientes (CHEN; POPOVICH, 2003). Sistemas de CRM não são apenas aplicações tecnológicas que sustentam operações, mas também um “processo de gestão multifuncional de negócios, orientado para o cliente, integrado tecnologicamente e que maximiza relacionamentos e engloba toda a empresa” (CHEN; POPOVICH, 2003, p. 673). Sistemas de CRM possibilitam a coleta, o armazenamento e a análise de dados de clientes a fim de obter uma visão abrangente dos clientes da organização e todas as atividades a eles relacionadas (KHORADAKARAMI; CHAN, 2014).

## 2.2. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Inovação pode ser definida como o processo de utilização de uma nova ideia ou conceito para um produto, serviço, modelo de negócio ou processo que irá criar ou adicionar valor, sendo percebido pelo cliente (TEECE, 2010; FOROUDI, 2016). A fim de alcançar inovação e, conseqüentemente, vantagem competitiva, a organização precisa obter informações sobre o mercado e seus clientes (BRYSON, 2011). As fontes de informação podem ser internas ou externas (BRYSON, 2011). Com relação às fontes internas, os colaboradores são um importante recurso, dada a sua contribuição no desenvolvimento de um novo produto e a outras atividades de inovação, que podem não estar inclusas em suas funções e atribuições de trabalho (SMITH et al., 2017). Colaboradores possuem informações internas sobre o negócio, ou seja, sobre os produtos, recursos e processos que podem ser convertidos em novas ideias, novos produtos e novos processos de negócio quando envolvidos em atividades de inovação (SMITH et al., 2017). A outra fonte de informação é a externa, na qual o conhecimento sobre competidores, clientes e tendências de mercado são bons indicadores sobre as novas oportunidades de negócios (BRYSON, 2011).

Para ser inovador e alcançar vantagem competitiva superior, as organizações precisam desenvolver capacidades de inovação (SMITH, 2017; JENG; PAK, 2016). Capacidade de inovação é a habilidade de uma organização de apresentar e desenvolver novas ideias para o mercado, levando a vantagem competitiva e a melhoria no seu lucro tanto no curto quanto no longo prazo (NISULA; Kianto, 2013). Adicionalmente, a capacidade de inovação também pode ser definida como a habilidade de desenvolver produtos que suprem as necessidades do mercado através da tecnologia (ADLER; SHENBAR, 1990), criando novos recursos e produzindo produtos e serviços de maneira mais eficiente e melhor do que os concorrentes (JENG, 2014). Saunila (2016, p. 164) apresenta uma revisão de diversas definições de capacidades de inovação existentes na literatura e propõe que capacidade de inovação significa um “potencial ou uma habilidade para produzir inovações”, é uma “capacidade interna”, “requer melhoria contínua” e “visa agregar valor”.

A Ernst & Young Corporation (2011) sugere que as organizações alcançam a capacidade de inovação em um nível perfeito quando consideram a visão do cliente, as pessoas e cultura da organização, P&D e modelos operacionais da empresa. O uso da capacidade de inovação como uma ferramenta gerencial é explorada por Foroudi et al. (2016) vinculando essa capacidade à construção de lealdade dos clientes e reconhecimento da marca. Curiosamente, os resultados da pesquisa de Jeng e Pak (2014, p. 126) mostram que a “complementariedade das capacidades de inovação e marketing é o melhor determinante do desempenho das empresas”. De fato, as operações e modelos de negócio devem ser mudados a fim de alcançar a capacidade de inovação, uma vez que deveriam incluir produtos ou serviços que melhor sirvam às necessidades de seus clientes (ERNST & YOUNG, 2011).

O framework de Lin et al. (2010) propõe uma relação entre Customer Relationship Management e capacidade de inovação. A implementação de sistemas de CRM permite que as organizações desenvolvam relações fortes e de longo prazo com seus clientes, o que pode impactar diretamente na capacidade de inovação da organização. Além disso, existem quatro dimensões das atividades de CRM que são baseadas nas interações entre a

organização e seus clientes: (1) Compartilhamento de informações; (2) Envolvimento do cliente; (3) Relação de longo prazo e; (4) CRM baseado em tecnologia (LIN et al., 2010). A figura 1 ilustra as práticas de CRM e capacidades de inovação propostas por Lin et al. (2010).



Figura 1. Framework estrutural de Lin – relação entre práticas de CRM e Capacidades de Inovação Fonte: Lin et al. (2010, p. 119)

A revisão de literatura sobre a relação entre CRM e capacidades de inovação é muito restrita e recente e, embora não esteja ainda completamente entendida, é esperado que o CRM apresente um efeito positivo nas capacidades de inovação de uma organização (LIN et al., 2010; ZABLAH et al., 2004). As tabelas A1 e A2 no Apêndice apresentam um resumo da pesquisa existente sobre CRM e capacidade de inovação, assim como CRM e capacidades dinâmicas, respectivamente.

### 2.3. CAPACIDADES DINÂMICAS

Teece et al. (1997, p. 516) definem capacidades dinâmicas como a “habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. O conceito de capacidades dinâmicas foi introduzido a fim de explicar como uma empresa pode criar e manter vantagem competitiva por um longo período de tempo e em um ambiente dinâmico (TEECE et al., 1997). O framework teórico com as Fundações das Capacidades Dinâmicas proposto por Teece (2007) aponta três componentes das capacidades dinâmicas: (1) a capacidade de perceber e contornar oportunidades e ameaças; (2) a capacidade de aproveitar oportunidades, e; (3) a capacidade de manter a competitividade. De acordo com Teece et al. (1997, p. 1319), as organizações podem desenvolver capacidades dinâmicas “aprimorando, combinando, protegendo e, se necessário, reconfigurando ativos de negócios”. Cada um dos três componentes do framework teórico inclui o que Teece (2007) denominou “microfundations”. Uma “microfoundation” é composta por um conjunto de “capacidades necessárias para sustentar o desempenho superior de uma empresa em uma economia aberta com rápida inovação e fontes globalmente dispersas de invenção, inovação e capacidade de fabricação” (TEECE, 2007, p. 1320).

O componente das Capacidades Dinâmicas relativo à percepção e contorno de oportunidades e ameaças refere-se aos processos de identificação de ameaças no mercado para que uma organização ofereça resposta rápida em situações que afetem o mercado e seus

clientes. Em termos de percepção de oportunidades e ameaças no mercado, os sistemas de informação ajudam a identificar o conhecimento, particularmente os sistemas analíticos relativos aos clientes (TEECE, 2007). Aproveitar o componente de oportunidades pode levar a organização a ter sucesso ou a fracassar. A microbase sugere a realização ideal de oportunidades: (i) delineando a solução do cliente e o modelo de negócio; (ii) selecionando protocolos de tomada de decisão; (iii) selecionando limites empresariais para gerenciar plataformas de complementos e controle, e; (iv) construindo lealdade e comprometimento (TEECE, 2007). Finalmente, ‘gerenciar ameaças e reconfiguração’ é um componente estratégico importante que traduz a capacidade de conciliar uma estrutura organizacional e recursos, juntamente com a evolução do mercado. Para gerenciar ameaças e reconfigurações de forma correta, é necessário alinhar a microbase: (1) descentralização e decomposição; (2) governança; (3) coespecialização, e; (4) reconfiguração da gestão de conhecimento.

Desai et al. (2007) investigam os principais efeitos da TI e da capacidade dinâmica no desempenho competitivo de um processo de CRM. Eles consideram três capacidades dinâmicas de CRM. A primeira é a capacidade de reconfiguração de recursos, o que significa a reconfiguração e integração de recursos existentes (pessoas, processos e tecnologia) de novas maneiras. Em segundo lugar, a capacidade da rede social; a fim de renovar recursos para o CRM, a organização deve gerenciar relacionamentos com os principais fornecedores, clientes e outras partes interessadas. Terceiro, a orientação do mercado para perceber e adaptar rapidamente os recursos da empresa de acordo com a dinâmica competitiva e as necessidades do cliente. Os autores argumentam que existe uma importância significativa do relacionamento externo e capacidade de rede social na condução de capacidade dinâmica para o CRM. Suas descobertas também mostraram que a tecnologia de CRM pode levar a um desempenho competitivo caso exista o correto conjunto de capacidade dinâmica.

### 3. MÉTODOS DE PESQUISA

Para responder às questões de pesquisa, este estudo conduziu uma revisão sistemática de literatura sobre CRM e Capacidades de Inovação, seguindo uma abordagem proposta por Khodakarami e Chan (2014). A seguinte lista possui alguns dos principais periódicos da área de gestão de sistemas de informação, marketing e inovação que foram considerados neste estudo: *Management Information Systems Quarterly*, *Information System Research*, *Journal of Management Information Systems*, *Communications of the Association for Computing Machinery*, *European Journal of Information System*, *Decision Support System and Information & Management*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies* e *Technovation*.

A busca foi conduzida nas três principais bibliotecas digitais B-On, Science Direct e Google Scholar, para assegurar que tínhamos um número suficiente de artigos relevantes sobre o assunto em questão entre 2000-2014 e com as palavras-chave Customer Relationship Management, Capacidade de Inovação e Capacidade Dinâmica. A primeira busca com essas palavras-chave resultou em 825 trabalhos. Esse resultado numeroso não nos permitiu ter um entendimento da teoria por trás de cada conceito: Capacidade Dinâmica (190 artigos), Visão Baseada em Recursos (332 artigos), Capacidade de Inovação (226 artigos), e Customer Relationship Management (303 artigos). A fim de explorar os conceitos mencionados acima, cruzamos os conceitos chave: “Customer Relationship Management e Capacidade de Inovação” e “Customer Relationship Management e Capacidade Dinâmica” (Apêndice).

O resultado da revisão sistemática da literatura nos permitiu desenvolver um roteiro de entrevista. Embora todos os trabalhos relevantes encontrados tenham sido importantes para um melhor entendimento e conceitualização teórica do tópico da pesquisa, as

questões do roteiro de entrevista provêm principalmente dos estudos de Khodakarami e Chan (2014), Beldi et al. (2010) e Raman et al. (2006). O roteiro tem quatro categorias principais apresentadas no Apêndice 1: (1) introdução; (2) CRM na organização; (3) a avaliação do Sistema de CRM, e; (4) CRM e capacidade de inovação. Além dessas categorias, para obter uma maior compreensão do papel dos sistemas de CRM na capacidade de inovação organizacional, adicionamos outras questões. Dada a natureza exploratória desta pesquisa, as entrevistas foram semiestruturadas e não padronizadas. Como pretendíamos conduzir entrevistas com especialistas, os entrevistados foram selecionados com base em seus conhecimentos e experiência profissional em CRM, incluindo consultores de CRM, acadêmicos, clientes e fornecedores. A Tabela 1 apresenta o perfil de cada entrevistado. Nós realizamos um total de 8 entrevistas durante o período de 13 de agosto a 10 de setembro de 2015. Os entrevistados foram selecionados considerando a complexidade do tema em estudo, e a diversidade da experiência dos entrevistados, o que permitiu cobrir perspectivas diferentes e complementares sobre o tema (YIN, 2007). Na oitava entrevista não encontramos percepções adicionais e não identificamos novos códigos (GUEST et al., 2006), indicando que tínhamos atingido a saturação teórica (GLASER; STRAUSS, 1967), sendo assim não foram necessárias outras entrevistas. As entrevistas foram gravadas (sob permissão do entrevistado) e transcritas (SAUNDERS et al., 2009).

A análise dos dados das entrevistas foi realizada com o auxílio do software NVIVO 10. Esse software foi selecionado por apoiar a análise de dados não numéricos e desestruturados (GIBBS, 2002). Além disso, NVIVO 10 é adequado na aplicação da técnica e das premissas propostas por Bardin (1977) no que se refere à análise de conteúdo. Todas as categorias e subcategorias de códigos derivaram de uma revisão sistemática da literatura (BARDIN, 1977). A análise de dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente, codificamos as práticas de CRM (compartilhamento de informação, envolvimento do cliente, relação de longo prazo, e CRM baseado em tecnologia) e inovações (inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing, inovação de serviços e inovação administrativa), de acordo com as categorias de Lin et al. (2010). Em seguida, com base nesses códigos, procuramos a ligação entre o CRM e Capacidade de Inovação (LIN et al., 2010), por meio das Capacidades Dinâmicas (DESAI et al., 2007).

**Tabela 1.** Perfil dos entrevistados

ID Entrevistado	Perfil do Entrevistado	Data da Entrevista	Duração
E1- PGA	Acadêmico de CRM	13/08/15	1 hora
E2- AM	Especialista em CRM	18/08/15	1 hora
E3- JF	Acadêmico de SI	26/08/15	45 minutos
E4- MR	Acadêmico de CRM	28/08/15	1 hora
E5- RL	Consultor de CRM	01/09/15	1 hora
E6- LG	Consultor de CRM	02/09/15	1 hora
E7- LM	Diretor de Vendas	03/09/15	30 minutos
E8- PE	Consultor de CRM	09/09/15	1 hora

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise de conteúdo dos dados das entrevistas teve como objetivo descobrir a relação entre a utilização de sistemas de CRM e a capacidade de inovação organizacional. Usando o NVIVO, realizamos análise de conteúdo e várias consultas. Essas perguntas fornecem algumas evidências relevantes sobre a relação entre as afirmações dos entrevistados. A primeira consulta realizada foi em relação à frequência de palavras. As palavras usadas com maior frequência ao longo das entrevistas foram: CRM, organização, cliente, sistema

e capacidades. Esse resultado confirma que o roteiro de entrevista e as respostas às perguntas estão alinhados com o objetivo desta pesquisa. No NVivo foi criado um “nó” para cada categoria e subcategoria, tendo sido realizada a categorização das entrevistas considerando esses “nós”. Para garantir a validade e a consistência desse procedimento, analisamos o conteúdo de cada uma das entrevistas de acordo com as categorias propostas por Lin et al. (2010) e outras categorias formuladas a partir da revisão sistemática da literatura. Os resultados de tal procedimento estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2.** Número de referências em cada categoria

Categoria	Perfil do Entrevistado				
	Consultor de CRM	Acadêmico de CRM	Especialista de CRM	Diretor de Vendas	Acadêmico de TI/SI
<b>CRM</b>	<b>60</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
Parceria de longo prazo	12	8	4	3	1
Compartilhamento de informação	17	12	4	8	2
Envolvimento do cliente	19	16	4	6	2
Tecnologia baseada em CRM	12	15	9	2	3
<b>Capacidade de Inovação</b>	<b>70</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>13</b>
Inovação de produto	11	7	6	3	0
Inovação de processo	30	16	11	11	7
Inovação administrativa	14	15	3	3	3
Inovação de marketing	2	4	3	1	3
Inovação de serviço	13	6	4	2	0

Os resultados mostram que a experiência acadêmica ou profissional influencia o foco do conhecimento do entrevistado. Por exemplo, um especialista acadêmico em sistemas de informação não mencionou inovação de produto ou inovação de serviço. O conhecimento e a contribuição do entrevistado se concentram em sistemas de CRM, inovação de marketing e inovação de processo.

#### 4.1. DIMENSÕES E ATIVIDADES DE CRM

A análise das entrevistas concentrou-se nas quatro dimensões das atividades ou práticas de CRM: parceria de longo prazo, compartilhamento de informações, envolvimento do cliente e CRM baseado em tecnologia. As falas dos entrevistados se referem direta ou indiretamente a todas essas quatro dimensões. Todos os entrevistados concordam que os sistemas de CRM podem trazer vários benefícios para a organização, mas para alcançar esses benefícios a organização deve mudar os processos internos e externos que lidam com os principais stakeholders, especialmente os clientes. A dimensão de parceria de longo prazo pertence à estratégia de CRM para alcançar a capacidade de inovação (LIN et al., 2010). A parceria entre a organização e seus clientes pode ser melhorada com a implementação de sistemas de CRM. É uma parceria mútua que traz vantagens para ambas as partes (DAY, 1994) - ver Tabela 3. Na perspectiva de todos os entrevistados, os sistemas de CRM têm a capacidade de coletar e organizar informações que podem ser usadas para criar o perfil do cliente. Além disso, os sistemas de CRM têm a capacidade de melhorar o relacionamento entre o cliente e a organização. O feedback dos clientes sobre produtos e serviços torna-se um fator importante quando as organizações criam e introduzem novas soluções no mercado. Os sistemas de CRM permitem o tratamento adequado desse feedback, enquanto aprimoram o sucesso de novos produtos ou serviços.

Tabela 3. Referências dos entrevistados feitas pela dimensão e atividade do CRM

Dimensões e atividades	Fontes	Referências
<b>CRM</b>	<b>8</b>	<b>159</b>
<b>Parceria de longo prazo</b>	<b>8</b>	<b>28</b>
Melhora do gerenciamento das sugestões dos clientes	5	6
Promoção de produtos e serviços customizados para clientes-chave	1	1
Ativamente enfatizar programas de retenção e fidelização de clientes.	2	2
Comunicação interativa e bidirecionada para com os clientes	5	6
Desenvolvimento do relacionamento de longo tempo e com sucesso	4	8
<b>Compartilhamento de informações</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
Compartilhar informação com clientes.	7	20
Compartilhar demandas de produto com os clientes.	7	18
Compartilhar informações de inventário com clientes.	0	0
Realizar planos de produção em conjunto com os clientes.	3	3
Alerta dos clientes sobre eventos que afetam o fornecimento.	1	2
<b>Envolvimento do cliente</b>	<b>8</b>	<b>47</b>
Clientes envolvidos em atividades de NPD	1	1
Clientes envolvidos periodicamente na revisão de operações	8	20
Clientes envolvidos na modificação de produtos	3	5
Clientes envolvidos nas avaliações de mercado	5	12
Clientes envolvidos nos processos tecnológicos	6	9
<b>CRM baseado em tecnologia</b>	<b>8</b>	<b>41</b>
Call center e contact center para lidar com as interações para com os clientes	2	2
Automação da forma de vendas analisa os trade-off e interações com os clientes	7	10
Sistemas de informação para coletar informações de troca dos clientes e integrar a base de dados	6	15
Sistema de avaliação de CRM integrado	5	6
Interação com clientes baseada na web	2	3
Mineração e armazenamento de dados para identificar potenciais novos clientes	5	5

O compartilhamento de informações pode levar ao desenvolvimento de novas capacidades organizacionais (LIN et al., 2010). Os sistemas de CRM criam bases de dados de clientes e fornecem um conjunto de ferramentas para gerenciar informações. Ter informações sobre o mercado e os consumidores é importante, e a implementação de um sistema de CRM pode ser uma forma de aprimorar a capacidade da organização de gerir essa informação (PLAKOYIANNAKI; TZOKAS, 2002). De acordo com alguns dos entrevistados (E1, E2, E4 e E5), o gerenciamento de informações é crucial para uma organização, não apenas por conta das informações sobre os clientes, mas também pela necessidade atual de haver um único sistema para gerenciar as informações dos clientes em toda a organização. Todos os entrevistados referiram-se à relevância de existir um sistema de CRM para centralizar informações sobre clientes, produtos, serviços e processos. Para alguns entrevistados, a capacidade de gerenciamento de informações é um dos principais atributos que as organizações buscam ao desenvolver e implementar um sistema de CRM (Tabela 3). O processo de transformar informação em conhecimento de negócios é complexo (E2 e E4).

A dimensão do Envolvimento do Cliente está relacionada com a Parceria de longo prazo, já que se refere a como os clientes estão engajados no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, e isso acontece apenas se existir uma forte parceria entre as organizações e seus clientes (LIN et al., 2010). Alguns entrevistados (E1, E2 e E4) deram o exemplo do setor de telecomunicação, que é um setor com alto nível de competição e onde o envolvimento

dos clientes no desenvolvimento de novas soluções se tornou crítico para manter quotas do mercado e vantagem competitiva. A organização que tiver maior envolvimento com o cliente adaptará sua oferta às tendências de mercado ou a customizará para as necessidades de um cliente específico. De acordo com referências das entrevistas, “o envolvimento do cliente é um processo que requer tempo” (E4). Com a implementação de um Sistema de CRM, o processo pode ter dois tipos de resultados: pode melhorar o envolvimento do cliente e ser um sucesso, ou, em alguns casos, pode ser um fracasso completo, prejudicando a gestão do relacionamento com os clientes (WEERAWARDENA et al., 2006).

A dimensão do CRM baseada em tecnologia não foi diretamente referenciada durante as entrevistas. Os investimentos em tecnologia são um assunto sensível a ser discutido quando associado ao CRM, devido ao complexo processo de implementação do sistema (MAKLAN et al., 2005). De acordo com os entrevistados, CRM é uma estratégia organizacional e uma nova mentalidade, não apenas um sistema de tecnologia da informação. Eles também afirmam que o CRM é uma estratégia a qual pode levar um modelo de negócios a um diferente nível, já que permite à organização ser mais direcionada ao cliente. Segundo os entrevistados, um sistema de CRM apenas suporta e facilita a implementação dessa estratégia direcionada ao cliente. Uma adoção de sucesso de CRM requer o desenho de um novo processo organizacional. Todos concordam que, sozinho, um sistema de CRM não é suficiente para alcançar bons resultados. Os sistemas de CRM precisam estar alinhados com a estratégia organizacional de marketing de relacionamento (CHEN; POPOVICH, 2003).

## 4.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Baseadas no trabalho de Lin et al. (2010), as capacidades de inovação consideradas e analisadas nesta pesquisa são inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing, inovação de serviços e inovação administrativa. Os entrevistados citaram estas cinco capacidades direta ou indiretamente. Durante as entrevistas, a mesma questão foi feita a todos os entrevistados: “Como você descreveria a capacidade de inovação?”. As respostas a essa pergunta em particular foram ricas em detalhes. Capacidade de inovação, de acordo com os entrevistados, é a habilidade de uma organização em usar processos, tecnologia ou pessoas operando mais eficientemente, a fim de adicionar valor à empresa. Esse valor pode ser financeiro, processual ou ambos.

Inovação de produto refere-se à capacidade de uma organização em apresentar e lançar novos produtos no mercado e expandi-lo (LIN et al., 2010). Os sistemas de CRM podem ser uma boa fonte de inovação de produto, devido às capacidades analíticas desses sistemas e, especialmente, porque os sistemas de CRM podem levar a uma interação mais lucrativa com os clientes (PAYNE, 2005), como pode ser visto na Tabela 4. Para alguns dos entrevistados (E1, E2, E4 e E5), mudar o relacionamento das organizações com os clientes pode ser uma fonte de insumos para a inovação. Isso se deve à parceria estabelecida entre o cliente e a organização. Atualmente, considerando todos os canais de comunicação que as organizações têm disponíveis para interagir com os clientes e a quantidade de informações compartilhadas, a inovação de produtos pode ser aprimorada pelo uso de sistemas de CRM. Em seguida, à medida que os clientes compartilham suas opiniões sobre produtos e serviços, eles trabalham em conjunto com a organização no processo de geração de valor do produto (GARRIDO-MORENO et al., 2010).

A segunda capacidade analisada é a de inovação processual. Essa capacidade foi a mais referenciada durante as entrevistas, com um total de 75 citações (ver Tabela 4). A inovação processual refere-se à criação de um novo processo organizacional ou mudanças nos processos existentes. Analisando as referências relativas a essa capacidade, podemos ver como os processos empresariais são críticos para uma organização e, além disso, a contínua adaptação desses processos às mudanças do cliente e do mercado. Segundo os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5 e E8), a tecnologia não resolve problemas organizacionais. Portanto, é

**Tabela 4.** Referências dos entrevistados sobre capacidade de inovação e atividades organizacionais

Dimensões	Fontes	Referências
<b>Capacidade de Inovação</b>	<b>8</b>	<b>178</b>
<b>Inovação de Produto</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
Lançamento de novos produtos	4	6
Expansão do número de linhas de produtos	5	7
Empenho em P&D para obter novas patentes.	0	0
Ampliação em novos mercados	4	4
Lançamento de produtos customizados de acordo com demanda do mercado	6	10
<b>Inovação de Processo</b>	<b>8</b>	<b>75</b>
Nova tecnologia de processos	8	40
Obtenção de patentes de processos tecnológicos	0	0
Adoção de equipamentos avançados de CAD/CAM	0	0
Adoção de processos avançados de tempo real de controle de tecnologia	7	21
Importação de equipamentos avançados de programação	6	14
<b>Inovação Administrativa</b>	<b>8</b>	<b>38</b>
Adoção de sistemas de recompensa inovadores	0	0
Adoção de projetos de trabalho inovadores	3	5
Adoção de gestão inovadora visando o desenvolvimento de novos produtos	0	0
Empenho na reconstrução da organização para perseguir a eficiência operacional.	8	16
Empenho na reengenharia de processos de negócio	8	17
<b>Inovação de Marketing</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
Liderança de métodos inovadores no mercado	0	0
Liderança na inovação de métodos de distribuição no mercado	0	0
Liderança na inovação de métodos de promoção no mercado	2	3
Ampliação contínua no mercado de demanda potencial	3	4
Utilização de sistema de CRM avançado no mercado	5	6
<b>Inovação em serviço</b>	<b>7</b>	<b>25</b>
Importa sistema de inovação para aumentar a satisfação do cliente.	7	13
Importa procedimentos e métodos inovadores de compensação de reclamações.	2	5
Importa métodos inovadores de serviço de suporte de vendas.	5	7
Adota sistemas inovadores de gerenciamento e acompanhamento de pedidos.	0	0

essencial que as organizações resolvam seus problemas estruturais antes de investir em tecnologia e, particularmente, em sistemas de CRM. Para que a tecnologia possa ter sucesso, as empresas devem estar maduras do ponto de vista organizacional e devem ter processos de negócios implementados e testados. Sistemas de CRM podem ser um gatilho para muitas melhorias nos processos organizacionais, sobretudo processos ligados a informações de clientes (KOZIOL et al., 2014). Essas melhorias, conforme alguns entrevistados (E4, E5, E8), podem ser percebidas em processos de gestão da informação e de automação de vendas, pois possibilitam ao trabalhador realizar menos atividades rotineiras. Outro aspecto é que o aperfeiçoamento dos sistemas de CRM é o controle em tempo real das relações com os clientes. Essa melhoria tem um impacto direto no tempo de resposta interno para solicitações de clientes.

Inovação administrativa é a capacidade de uma organização de executar e adotar novas metodologias de trabalho para alcançar a eficiência operacional (LIN et al., 2010). Isso envolve explorar o atual modelo de negócios da organização e tentar encontrar formas inovadoras de executar os processos de negócio mais eficientemente. O entrevistado E4 diz que a inovação administrativa “pode ser alavancada com sistemas de CRM com relação aos processos de negócios associados aos clientes”. Sistemas de CRM podem ajudar a organização a alcançar eficiência operacional mediante a reconstrução operacional e reengenharia

de processos de negócios. A reconstrução operacional e reengenharia de processos de negócio deve ser sustentada ao longo da estrutura da organização se quiserem ter sucesso, e deve estar alinhada à estratégia de negócios. A implementação do sistema de CRM deve fazer parte dessa estratégia se quiser obter eficiência operacional, caso contrário, o CRM falhará e os processos de negócios serão ineficientes (CHEN; POPOVICH, 2003).

A inovação de marketing foi a capacidade menos mencionada durante as entrevistas. Essa capacidade diz respeito à habilidade de uma organização inovar em métodos de precificação e promoção e à capacidade de aumentar a demanda potencial do mercado (LIN et al., 2010). Segundo alguns entrevistados (E1, E4 e E5), os sistemas de CRM podem criar uma interação interdepartamental dinâmica, na qual a área de marketing desempenha um papel fundamental. Os sistemas de CRM devem ser transversais na organização, e o marketing deve melhorar seus processos, com base no feedback do cliente e na experiência interna (PAYNE, 2005). Inovação em serviços é a capacidade de uma organização de aumentar a satisfação do consumidor. Melhorar a satisfação do cliente deve ser um processo contínuo (LIN et al., 2010). Em consonância com alguns dos entrevistados (E4 e E5), um plano de negócios só funciona quando os clientes estão satisfeitos em todos os níveis. A inovação de serviços pode ser realizada com recursos tecnológicos, como um sistema de CRM. Como os sistemas de CRM podem potencialmente aumentar o relacionamento com os clientes, esse tipo de sistema de informação é adequado para aumentar a satisfação do cliente.

### 4.3. CONECTANDO CRM E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Desai et al. (2007) desfizeram a “caixa preta” de capacidade dinâmica para CRM em três capacidades diferentes: (1) orientação de marketing, (2) reconfiguração de recursos e (3) capacidade de rede social. A Tabela 5 apresenta a codificação sobre essa categoria de análise de dados.

Ao longo das entrevistas, a capacidade mais comentada é “reconação de recursos”. Essa capacidade refere-se à integração de recursos existentes para moldar criativamente novas competências (DESAI et al., 2007). Um dos recursos organizacionais mais citados que sofre reconação com o CRM são os “processos”. As empresas melhoram processos para (1) atender o cliente com maior agilidade (E1), (2) agregar valor em um processo (E6), (3) adequar processos organizacionais com software de CRM (E2) e (4) melhorar a capacidade organizacional (E7, E8). Outro recurso que muda com uma iniciativa de CRM são as ferramentas tecnológicas, porque as empresas podem adotar a tecnologia de CRM em ondas (E7) enquanto os fornecedores de CRM desenvolvem novas funcionalidades de software (E5).

Um entrevistado (E1) argumenta que mais importante do que reconfigurar recursos como processos ou tecnologias é reconfigurar valores e a cultura da empresa. Na verdade, a iniciativa de CRM precisa de uma filosofia baseada no bom relacionamento com os clientes e com todos os tipos de stakeholders. A reconfiguração dos recursos deve acontecer em toda a empresa (envolvendo diferentes departamentos), e todas as pessoas devem começar

**Tabela 5.** Referências dos entrevistados sobre capacidades dinâmicas do CRM

Código	ID do entrevistado								Número de Referências
	E1-PGA	E2-AM	E3-JF	E4-MR	E5-RL	E6-LG	E7-LM	E8-PE	
Capacidade Dinâmica de CRM	23	23	5	10	11	8	5	7	94
Orientação de marketing	10	6	1	4	2	1	1	2	27
Reconfiguração de recursos	9	15	4	6	7	3	4	3	51
Capacidade de redes sociais	6	2	0	0	2	4	0	2	16

a trabalhar juntas (E3). A adoção do CRM agregará valor a uma organização se os colaboradores estiverem comprometidos com novos valores e uma nova maneira de trabalhar (E6). De fato, as empresas devem desenvolver uma cultura baseada no aprendizado para poder entender e criar conhecimento a partir dos seus clientes (E1) ou colaboradores (E6). Com a adoção do CRM, as empresas podem automatizar muitas rotinas organizacionais, e os colaboradores podem ter mais tempo para se concentrar em atividades mais criativas (E2 e E3). Isso permitirá que as empresas sejam mais inovadoras (E2).

A segunda capacidade mais citada foi a “orientação para o mercado”. A capacidade de “orientação para o mercado” é a identificação de novas oportunidades de mercado, reconhecendo as lacunas de recursos e promovendo a inovação (DESAI et al., 2007). Como tal, é importante compreender as necessidades do cliente e a dinâmica do mercado competitivo. De acordo com as nossas entrevistas, a capacidade de orientação para o mercado está relacionada à capacidade de ouvir as necessidades dos clientes, entendê-las e melhorar a empresa (em relação a seus produtos, serviços e processos comerciais) conforme o conhecimento do cliente (E1 e E4). Nesse contexto, o entrevistado E1 argumenta que as necessidades dos clientes são muito dinâmicas, e as empresas devem estar cientes disso. Ademais, uma maneira eficiente e desafiadora de observar o mercado é gerenciar as redes sociais (E1).

O software de CRM pode permitir que as empresas sejam orientadas para o mercado (E1 e E3). Segundo os entrevistados, o software de CRM é uma ferramenta importante para alcançar os clientes certos por meio do canal de comunicação correto, oferecendo, por exemplo, um novo produto (E1). Muitas empresas, de acordo com o entrevistado E3, estão usando sistemas de CRM para melhorar o entendimento sobre o mercado e ajudar os departamentos de P&D a desenvolver novos produtos e serviços (E1, E6 e E8).

Por fim, nossos entrevistados também falaram sobre a “capacidade de rede social”. A capacidade de rede social refere-se ao estabelecimento de boas relações com os parceiros da cadeia de suprimentos de forma contínua, a fim de obter informações úteis dos clientes. Isso possibilita o uso de conhecimento complexo e a cocriação de valor intencionalmente a partir da rede de stakeholders (DESAI et al., 2007).

Um entrevistado (E1) reconheceu que a filosofia do CRM é um fator-chave, já que o CRM está relacionado a boas relações com todos os tipos de stakeholders (fornecedores, concorrentes, governos, etc.), não apenas com os clientes. Outro conceito importante que emerge das entrevistas é o CRM Social (E1 e E8), ou seja, o uso de redes sociais para reunir informações de clientes e concorrentes. Por fim, nossos entrevistados destacaram a importância de utilizar o conhecimento do cliente (E2 e E5). Outro entrevistado (E6) argumenta que é importante poder lidar com o conhecimento externo (relacionado a stakeholders externos), mas é fundamental para poder gerenciar o conhecimento interno.

Portanto, a análise de dados das entrevistas sustenta que as capacidades dinâmicas são um elo importante para explicar como as práticas de CRM levam à criação de capacidades de inovação. De fato, a configuração de recursos, a capacidade da rede social e a orientação para o mercado são conceitos que emergiram das entrevistas quando os entrevistados relacionaram práticas de CRM com capacidade de inovação.

## 5. MODELO DE PESQUISA

Com base na análise de conteúdo das entrevistas sobre cada dimensão e atividades da prática de CRM, bem como em cada dimensão de inovação, desenvolvemos um modelo conceitual para estabelecer a relação entre as práticas de CRM e as capacidades de inovação por meio das capacidades dinâmicas. O modelo conceitual proposto (Figura 2) baseia-se nas informações coletadas das entrevistas e foi adaptado do estudo de Lin et al. (2010), incorporando as capacidades dinâmicas de CRM propostas por Desai et al. (2007).



Figura 2. Modelo de pesquisa – adaptado de Lin et al. (2010), Teece (2007) e Desai et al. (2007)

O modelo conceitual reflete a possível influência das dimensões das práticas de CRM e das atividades das capacidades de inovação organizacional, destacando o papel mediador das Capacidades Dinâmicas na relação entre as práticas de CRM e as Capacidades de Inovação. Como mencionado anteriormente, todas essas dimensões podem ter um papel específico na estratégia da organização. No entanto, apenas uma combinação dinâmica de todas as dimensões pode fornecer recursos de inovação organizacional contínuos e sustentáveis.

A introdução da estrutura de Capacidades Dinâmicas no modelo proposto é corroborada pelo fato de que somente com uma busca dinâmica de oportunidades e um gerenciamento contínuo de ameaças, a estratégia de CRM terá sucesso e apoiará a obtenção de inovação. Esse procedimento dinâmico deve ser uma mistura de todos os três elementos da estrutura (sensing, seizing e reconfiguring) e seus próprios micro-foundations. Outro aspecto particular desse modelo proposto é que o uso de sistemas de CRM pode ajudar as organizações a alcançar a inovação somente se a organização mantiver sua capacidade de se reorganizar dinamicamente; em resposta às demandas do mercado desempenhando um papel mediador na liderança, o desenvolvimento de práticas de CRM tem um efeito positivo sobre as capacidades de inovação.

O modelo proposto é baseado na seguinte proposição: as práticas de CRM permitem que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas que melhoram as capacidades de inovação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa exploratória contribui com um entendimento sobre a influência dos sistemas de CRM nas capacidades de inovação organizacional. A metodologia aplicada neste artigo contribui para uma compreensão mais aprofundada do embasamento teórico sobre práticas de CRM, capacidade de inovação e capacidades dinâmicas, propondo um modelo conceitual ligando esses três constructos. Consultores, acadêmicos e gerentes que participaram deste estudo discutiram os recursos e benefícios do uso de sistemas de CRM. Dependendo da experiência de cada entrevistado, conseguimos entender quais práticas de CRM influenciam a habilidade de uma empresa para obter capacidade de inovação organizacional por meio da implementação de sistemas de CRM. Os resultados das entrevistas mostraram que a inovação pode ser um ponto importante para a estratégia de negócios, sendo um assunto relevante dado o mercado global e

complexo de hoje que continuamente desafia as organizações. Por esse motivo, um processo contínuo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, considerando a estrutura de capacidades dinâmicas e com base no feedback do cliente, pode ajudar as organizações a sustentar a vantagem competitiva.

Este estudo contribui para a literatura existente sobre o CRM, pois fornece evidências empíricas e exploratórias sobre como o uso do CRM pode promover a criação de capacidades de inovação, que podem ser exploradas pelas organizações que já usam o CRM. Além disso, este artigo propõe o desenvolvimento de capacidades de inovação baseadas nas práticas de CRM por meio das capacidades dinâmicas. Essa é uma proposição que abre caminhos para futuras pesquisas as quais podem desenvolver um modelo para testar o papel mediador das capacidades dinâmicas entre as práticas de CRM e as capacidades de inovação. Para os profissionais, os nossos resultados indicam que a criação de inovações podem ser um possível resultado da implementação do sistema de CRM. Isso destaca a importância de desenvolver essas práticas em toda a organização, a fim de obter a inovação como fonte de vantagem competitiva. Muitas implementações de CRM falharam no passado, pois sua complexidade foi negligenciada. Os resultados do presente estudo também podem ajudar os gerentes a analisar com mais cuidado todo o potencial da implementação de um sistema de CRM, considerando as implicações que isso poderia ter em diferentes níveis da organização, além de marketing e vendas.

Esta pesquisa tem algumas limitações como o número pequeno de entrevistas e o fato de elas terem sido realizadas em apenas em um país. Outras pesquisas podem entrevistar os usuários de sistemas de CRM, a fim de coletar suas ideias sobre o impacto do CRM em suas atividades diárias de trabalho. Com relação aos resultados desta pesquisa, particularmente à extensão da revisão de literatura, e ao modelo proposto que relaciona as práticas de CRM e as capacidades de inovação, pesquisas futuras podem replicar este estudo em outro país. Além disso, um estudo de caso poderá ser realizado a fim de validar a proposta apresentada no presente artigo.

## 7. REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; SHENBAR, A. Adapting your technological base: the organizational challenge. *Sloan Management Review*, v. 32, n. 1, p. 25–37, 1990.
- BARDIN L. Análise de conteúdo. 5th Edition. Lisbon: Edições 70, 1977.
- BELDI, A., CHEFFI, W.; DEY, P. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 4, p. 339–351, 2010.
- BRYSON, J. Strategic planning for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Vol. 1. John Wiley & Sons, 2011.
- CHEN, I.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, v.9, n.5, p.672-688, 2003.
- COLTMAN, T. Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 12, n. 2, p. 102-114, 2007.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Drive Organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.
- DESAI, D.; SAHU, S.; SINHA, P.K. Role of dynamic capability and information technology in customer relationship management: A study of Indian companies. *Vikalpa*, v. 32, n. 4, p. 45-62, 2007.
- ERNST & YOUNG CORPORATION. Innovating for the next three billion the rise of the global middle class — and how to capitalize on it. Ernst & Young Global Limited EYG, No. EX0048, 2011.
- FOROUDI, P., JIN, Z., GUPTA, S., MELEWAR, T.C., FOROUDI, M.M. Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 4882–4889, 2016.
- GARRIDO-MORENO, A.; PADILLA-MELÉNDEZ, A. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, v. 31, n. 5, p. 437–444, 2011.

- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, v.18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- GIBBS, G. *Qualitative data analysis: Explorations with NVivo (Understanding social research)*. Buckingham: Open University Press, 2002.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- JOHNSON, D.S.; CLARK, B.H.; BARCZAK, G. Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 7, p. 1094–1105, 2012.
- JENG, D.J.F., PARK, A. The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurial Management Journal*, v.12, n. 115, 2016.
- KERAMATI, A.; MEHRABI, H.; MOJIR, N. A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 7, p. 1170–1185, 2010.
- KIM, B.Y. Mediated Effects of Customer Orientation on Customer Relationship Management Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, v. 9, n. 2, p. 192–218, 2008.
- KHODAKARAMI, F.; CHAN, Y. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, v. 51, n. 1, p. 27-42, 2014.
- KOZIOŁ, L.; KOZIOŁ, W.; WOJTOWICZ, A.; PYREK, R. Relationship Marketing – A Tool for Supporting the Company’s Innovation Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 148, p. 324–329, 2014.
- KU, E.C.S. The impact of customer relationship management through implementation of information systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 21, n. 11, p. 1085–1102, 2010.
- LIN, R.; CHEN, R.; CHIU, K. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 1, p. 111-133, 2010.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L. Using real options to help build the business case for CRM investment. *Long Range Planning*, v. 38, n. 4, p. 393-410, 2005.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L. New trends in innovation and customer relationship management: a challenge for market researchers. *International Journal of Marketing Research*, v. 50, n. 2, p. 221–240, 2008.
- NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T.; MATANDA, M.J.; NDUBISI, N.O. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 3, p. 336–345, 2011.
- NGAI, E.; LI, X.; CHAU, D. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, v. 36, n. 2, p. 2592-2602, 2009.
- NISULA, A.; Kianto, A. Evaluating and Developing Innovation Capabilities with a Structured Method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, v. 8, p. 59-82, 2013.
- PAYNE, A. *Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington, MA, USA: Butterworth-Heinemann, 2005.
- PEDRON, C.D.; CALDEIRA, M. Customer relationship management adoption: using a dynamic capabilities approach. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, v. 6, n. 3, p. 265-281, 2011.
- PEDRON, C.D.; PICOTO, W.N.; DHILLON, G.; CALDEIRA, M. Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial Management & Data Systems*, v. 116, n. 3, p. 526-545, 2016.
- PLAKOYIANNAKI, E.; TZOKAS, N. Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, v. 9, n. 3, p. 228–237, 2002.
- RAMAN, P.; WITTMANN, M.C.; RAUSEO, A.N. Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 26, n. 1, p. 39-53, 2006.
- RAPP, A.; TRAINOR, K.J.; AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 11, p. 1229–1236, 2010.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.
- RITTER, T.; ANDERSEN, H. A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 6, p. 1005–1011, 2014.

- SAUNDERS, M.N.; THORNHILL, A.; LEWIS, P. Research methods for business students, 5ª edição. Harlow, England. Pearson Education Ltd, 2009.
- SAUNILA, M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 65, n. 2, p.162-176, 2016.
- SMITH, C., FIXSON, S., PANIAGUA-FERRARI, C.; PARISE, S. The Evolution of an Innovation Capability. *Research-Technology Management* v. 60, n. 2, p. 26-35, 2017.
- SWIFT, S. Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies. Prentice Hall Professional, 2001.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.
- TORIANI, S.; ANGELONI, M.T. CRM as a Support for Knowledge Management and Customer Relationship. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 8, n. 1, p. 87–108, 2011.
- TRAINOR, K. J.; ANDZULIS, J. M.; RAPP, A.; ANIHOTRI, R. Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 6, p. 1201–1208, 2014.
- YANG, Y. F. Service capabilities and customer relationship management: an investigation of the banks in Taiwan. *The Service Industries Journal*, v. 32, n. 6, p. 937–960, 2012.
- YIN, R. *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York, 2011.
- WEI-WEI, P.; DONG-SHENG, W. The Development and Application of Customer Relationship Management System. *Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA)*, v. 3. IEEE, 2010.
- WEERAWARDENA, J. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Innovation Management*, v. 37, n. 3/4, p. 407–429, 2003.
- ZABLAH, A.; BELLENGER, D.; JOHNSTON, W. Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 24, n. 4, p. 279-295, 2004.

## Apêndice 1. Roteiro de entrevistas

Introdução (compreendendo o tipo de uso e conhecimento do entrevistado sobre CRM)

- Você pode descrever sua experiência com a TI?
- Você pode explicar seu papel em projetos de TI?
- Qual é o seu entendimento sobre o CRM?
- Considerando o seu dia-a-dia, com que frequência você usa sistemas de CRM?
- Com qual sistema de CRM sua organização trabalha? Quais ferramentas você usa? Por quanto tempo?
- Quais foram os objetivos da adoção do CRM em sua organização? Para que fins você o sistema? Você poderia dar alguns exemplos?

CRM na organização

- Você está satisfeito a solução de CRM da sua empresa?
- Quais processos de negócios o sistema CRM mudou? Você pode avaliar quantos processos de negócios são suportados por um sistema CRM?
- Você poderia dar uma explicação de como o sistema CRM mudou os processos de negócios? Você poderia, por favor, dar alguns exemplos?
- Como você descreveria os recursos do sistema CRM?
- Qual a sua opinião sobre o grau de utilização dos recursos do sistema CRM?
- O sistema de CRM contribuiu para a melhoria dos processos e criação de valor dentro da empresa? Se sim, descreva como e dê alguns exemplos.

Avaliação de sistemas CRM

- Quais os benefícios que os sistemas de CRM fornecem para você e para a sua organização?
- Até que ponto os sistemas de CRM oferecem suporte com sucesso e eficácia às atividades de criação de conhecimento em seu departamento ou em toda a organização? Especificamente, você poderia dar exemplos para cada uma das seguintes perguntas?
- Os sistemas de CRM ajudam você a coletar informações e a criar conhecimento que você não tinha anteriormente sobre seus clientes?
- Eles fornecem alguma informação sobre seus clientes que você não tinha anteriormente?
- Eles fornecem novos conhecimentos que você pode compartilhar com os clientes (ou seja, conhecimento para os clientes) que você não podia compartilhar anteriormente com eles?
- Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos dos atuais sistemas de CRM da sua organização em relação às oportunidades de criação de conhecimento do cliente, recursos analíticos, recursos de colaboração e recursos operacionais?
- Em geral, você está satisfeito com os recursos dos sistemas de CRM da sua organização?
- Quais fatores organizacionais podem ter alguma influência nas capacidades de CRM?
- Como a capacidade de aprendizagem organizacional é importante para o sucesso do CRM e para a vantagem competitiva?
- Você considera que a capacidade de orientação do processo de negócios é importante para o sucesso do CRM e para a vantagem competitiva?
- Como a capacidade centrada no cliente é importante para o sucesso do CRM e para a vantagem competitiva?
- Como você mede a capacidade de CRM na sua organização?

CRM e Capacidades de Inovação

- Como você descreveria capacidade de inovação?
- Como a capacidade de inovação é medida em sua organização?
- Os sistemas de CRM proporcionam à organização a capacidade de apresentar ideias de maneira consistente? Se sim, por favor descreva como e porquê.
- Quais são suas sugestões para melhorar os sistemas de CRM para atender às suas necessidades de criação de conhecimento?
- Como os sistemas de CRM podem dar suporte às atividades de P&D de sua organização? E quanto a melhorias de serviço e desenvolvimento de novos produtos?
- “Capital social é um recurso único para uma organização” (Adler e Kwon, 2002). Você apoia esta afirmação? Se sim, como os sistemas de CRM criam, desenvolvem e elevam o Capital Social de sua organização?
- Você acha que a capacidade de CRM é importante para alcançar capacidade de inovação e vantagem competitiva? Se sim, como o CRM ajuda sua organização a alcançar a capacidade de inovação?
- Você acha que existe uma relação entre as capacidades do sistema CRM e as capacidades de inovação? De que maneiras?
- A capacidade de inovação é importante para a sua organização na obtenção de vantagem competitiva? De que maneira?

**Tabela A1.** CRM e Capacidades de Inovação

Autor	Questão de Pesquisa/objetivos	Métodos
Keramati et al. (2010)	Especificar quais recursos são importantes para a implementação de processos de CRM.	Estudo de Caso
Rapp et al. (2010)	Identificar como a tecnologia e os recursos complementares estão acoplados para formar capacidades.	Survey
Beldi et al. (2010)	Analisar como gerenciar projetos de implementação de CRM com sucesso através das diferentes fases do processo de implementação.	Estudo de Caso
Johnson et al. (2012)	Examinar o efeito motivacional das taxas de crescimento do mercado e requisitos de customização.	Survey
Nasution et al. (2011)	Avaliar o efeito direto do empreendedorismo e da orientação empresarial na inovação e o valor para o cliente e o efeito de interação do empreendedorismo e da orientação empresarial na inovação e no valor para o cliente.	Survey
Garrido-Moreno e Padilla-Meléndez (2011)	Estudar a gestão do conhecimento como o principal fator que determina a implementação com sucesso do CRM.	Survey
Trainor et al. (2014)	Analisar como o uso tecnológico das mídias sociais e dos sistemas de gerenciamento centrados no cliente contribuem para uma capacidade de nível corporativo do CRM social.	Survey
Ku (2010)	Determinar como empresas orientadas ao cliente usam sistemas de informação para alterar a rentabilidade do CRM.	Survey
Toriani e Angeloni (2011)	Examinar o papel do CRM como suporte para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de estratégias para a relação com o cliente.	Survey
Coltman (2007)	As capacidades superiores podem melhorar a performance no setor bancário?	Survey
Ritter e Andresen (2014)	Desenvolver um modelo de portfólio tridimensional para relacionamento de negócios que distingue entre seis categorias diferentes.	Estudo de Caso
Maklan et al. (2008)	Estudar como a pesquisa pode prover ferramentas e métodos para ajudar e melhorar os processos de criação.	Estudo de Caso e pesquisa -ação

**Tabela A2.** CRM e Capacidades Dinâmicas

Autor	Questão de pesquisa/objetivos	Método
Khodakarami e Chan (2014)	Analisar como sistemas de CRM podem apoiar a criação de conhecimento do cliente.	Estudo de Caso
Raman, Wittmann e Rauseo (2006)	Explorar os fatores que contribuem para o sucesso da implementação do CRM no setor privado	Entrevistas
Kim (2008)	Estudar como a orientação ao cliente simula o treinamento de colaboradores e a capacidade de processamento de informações do cliente quando as empresas implementam o CRM.	Entrevistas e survey
Yang (2012)	Verificar se o desempenho do CRM no setor bancário melhora de forma diferente para cada recurso independente.	Estudo de Caso
Pedron e Caldeira (2011)	Analisar como as capacidades dinâmicas estão relacionadas a estratégia de CRM.	Estudo de Caso