

## O CRM e as Capacidades Dinâmicas Organizacionais: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Européia

**Autoria:** Cristiane Drebes Pedron, Mário Caldeira

### Resumo

A gestão do relacionamento com o cliente tem abrangido questões relativas à agilidade na mudança organizacional e constante renovação de recursos e competências da empresa. Tendo em vista estas questões, elaboradas a luz da teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007) e das preocupações com CRM (*Customer Relationship Management*), propõem-se neste artigo discutir a necessidade do dinamismo organizacional para a criação e a sustentação da vantagem competitiva gerada a partir da gestão do relacionamento com o cliente. Como contribuições tem-se um *framework* que pode nortear a dinâmica das organizações nas ações de melhoria do relacionamento com o seu cliente. Esta discussão teórica é conduzida juntamente com um estudo de caso único, em uma empresa de telecomunicações européia. O artigo contribui com uma listagem de Capacidades Dinâmicas relacionadas ao CRM. Entende-se que estas capacidades se apresentam de forma difusa e não completa, possuindo a característica da “dependência de trajetória”. São essas as características que podem conferir “sustentabilidade” à vantagem competitiva resultante do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

### Introdução

Muitas empresas de grande porte já passaram por um projeto de adoção de CRM (*Customer Relationship Management*), que em muitos casos foi descontinuado, e agora iniciam um segundo ou terceiro projeto (PEPPERS e ROGERS, 2004). O que leva estas empresas a investirem esforços (financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) em CRM é a tentativa de alcançar vantagem competitiva ou a pressão de elementos que compõem o ecossistema em que estão inseridas (seja as empresas concorrentes ou o próprio cliente). No caso específico das empresas de telecomunicações existe a questão da mudança no cenário competitivo, consequências do antigo monopólio e da privatização, além da constante alteração nas tecnologias utilizadas por estas empresas (ASSUNÇÃO et al., 1997). Estas alterações influenciam o perfil do ator “cliente”, que passa a ser bastante exigente em termos de qualidade de produtos e de serviços.

Uma literatura alinhada a esta problemática e que também se preocupa com a vantagem competitiva de empresas que se encontram em ambientes turbulentos e de rápida mudança tecnológica é o *framework* das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007). De acordo com Teece et al. (1997), o conceito de Capacidade Dinâmica pode ser definido como: “...rotinas estratégicas e organizacionais por meio das quais as empresas alcançam novas reconfigurações de recursos de acordo com os movimentos do mercado (emergir, colidir, dividir, evoluir e mesmo morrer)”. Esta teoria apesar de receber muitas críticas (ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006), mostra-se adequada para entender e gerar novas perspectivas para as empresas que pertencem a mercados em mudanças e optam por investir em iniciativas de CRM. Na abordagem das Capacidades Dinâmicas o principal argumento é a habilidade da organização em desenvolver capacidades de alto nível ao longo de sua trajetória, alavancando e/ou sustentando o desempenho superior (HELFAT e PETERAF, 2003; MARCUS e ANDERSON, 2006).

As capacidades organizacionais têm sido um dos tópicos destacados pelos autores que discutem as adoções de CRM (DAY, 2000; DIBB e MEADOWS, 2004). A questão das constantes alterações nos processos organizacionais a fim de adotar e gerir uma estratégia de relacionamento com o cliente é um dos tópicos de destaque (GIBBERT, LEIBOLD e PROBST, 2002).

O CRM vem recebendo diversas definições ao longo dos últimos dez anos. Muitos autores, entre eles Payne e Frow (2005) e Ngai (2005), demonstram sua preocupação em relação aos diferentes conceitos usados para definir CRM. Isso porque os objetivos das empresas em relação ao CRM estão relacionados intimamente com o seu entendimento sobre ele. Neste sentido é importante resgatar que o CRM foi amplamente divulgado pelas empresas de consultoria de Tecnologias de Informação (TI) e fabricantes de software, gerando um entendimento bastante orientado a tecnologia.

Ward e Peppard (2002) discutem a questão da estratégia do negócio estar fortemente relacionada (ou mesmo ser impulsionada) por uma TI. No caso do CRM tem-se esta realidade, isso porque em empresas de grande dimensão dificilmente seria possível manter um relacionamento próximo com o cliente sem todas as ferramentas computacionais disponíveis na atualidade. Mas a estratégia de CRM nasce dos conceitos do Marketing de Relacionamento (SHETH e PARVATIYAR, 2002; MORGAN e HUNT, 1994), e sem eles, pode vir a significar apenas a operacionalização dos dados dos clientes.

Payne (2006, p.22) oferece uma visão bastante ampla sobre o significado do CRM:

“CRM é uma abordagem estratégica preocupada com a criação de maior valor para os acionistas por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com os clientes e segmentos chave. O CRM une o potencial da TI com a estratégia do Marketing de Relacionamento para entregar lucro por meio da manutenção de relacionamentos de longo prazo.”

Segundo o autor, a principal característica do CRM está em aumentar as oportunidades de usar os dados dos clientes para compreendê-los e, assim, poder implementar melhores estratégias para se relacionar com eles. As TI neste caso são vistas como recursos que permitem a integração das pessoas, operações, processos e capacidades de marketing dispersas em diferentes funções da organização (PAYNE, 2006).

Sendo assim, não se pretende dizer, no presente artigo, que o CRM enquanto um software pode gerar vantagem competitiva sustentável para uma empresa. Entende-se que a combinação dos recursos e das capacidades organizacionais, tais como: os processos que manipulam a informação do cliente, o conhecimento sobre o cliente que é gerado nestes processos, a lealdade do cliente resultante da criação de valor, entre outros, estes serão difíceis de imitar e poderão gerar vantagem competitiva (BOULDING et al., 2005; RAMAN, WITTMANN e RAUSEO, 2006).

O desenvolvimento sustentável da estratégia de CRM depende de diferentes capacidades organizacionais. Plakoyiannaki e Tzokas (2002) argumentam que propor uma lista de capacidades relacionadas ao CRM é um desafio. Isso porque diversas são as disciplinas envolvidas e necessárias para articular esta iniciativa (ZIKMUND et al., 2003; PAYNE, 2006), justificando assim o carácter interdisciplinar dado a este artigo.

O objetivo do artigo é propor um *framework* que norteie a dinâmica das organizações nas ações de melhoria do relacionamento com o seu cliente. Este *framework* foi construído tendo em vista a literatura das Capacidades Dinâmicas e de CRM, tendo sido corroborado com evidências empíricas obtidas em um estudo de caso conduzido em uma grande empresa europeia do setor de telecomunicações.

Após esta introdução, é apresentada uma discussão teórica sobre as Capacidades Dinâmicas organizacionais e a gestão do relacionamento com o cliente (aqui chamada de CRM). Na sessão seguinte, as características metodológicas da pesquisa são apresentadas, seguidas da descrição da empresa na qual o estudo de caso foi realizado. Na sequência é proposto o *framework*, finalizando com considerações a respeito das contribuições deste artigo.

## 2. A Teoria das Capacidades Dinâmicas e o CRM

O *framework* sobre Capacidades Dinâmicas detalhado por Teece (2007) pode ser considerado uma evolução da *Resource-Based View* - RBV (PENROSE, 1959; HELFAT et al., 2007). Teece (2007) argumenta que a RBV permite observar a vantagem competitiva em um determinado momento do tempo, uma vez que refere-se aos recursos difíceis de imitar. Mas em mercados caracterizados por grandes movimentos, inseridos na competição global - e muitas vezes dispersos geograficamente - a sustentabilidade da vantagem competitiva exige mais do que a posse de um recurso difícil de imitar: requer a posse e o desenvolvimento de uma capacidade dinâmica que seja única e difícil de imitar. Por exemplo, tem-se o “conhecimento” como fonte de vantagem competitiva segundo as lentes da RBV, já a perspectiva das Capacidades Dinâmicas enfatiza que a vantagem competitiva está no “processo de aprendizagem” (GREEN, LARSEN e KAO, 2008).

Nesse sentido Makadok (2001) destaca duas abordagens na literatura do campo da estratégia, a *resource-picking* e a *capability-building*, que visam o entendimento de como os administradores geram as receitas econômicas das empresas. A primeira abordagem está ligada à RBV, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm o desempenho por meio de recursos diferenciados em relação aos competidores. A segunda abordagem está ligada às Capacidades Dinâmicas, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm o desempenho superior em relação aos rivais por meio do desenvolvimento de recursos e de capacidades (MAKADOK, 2001). A principal questão na abordagem das Capacidades Dinâmicas é a relação entre o desenvolvimento de novas capacidades com o desempenho da organização (SAPIENZA et al, 2006).

A Figura 1 apresenta um desenho que representa o *framework* da Capacidades Dinâmicas proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997).

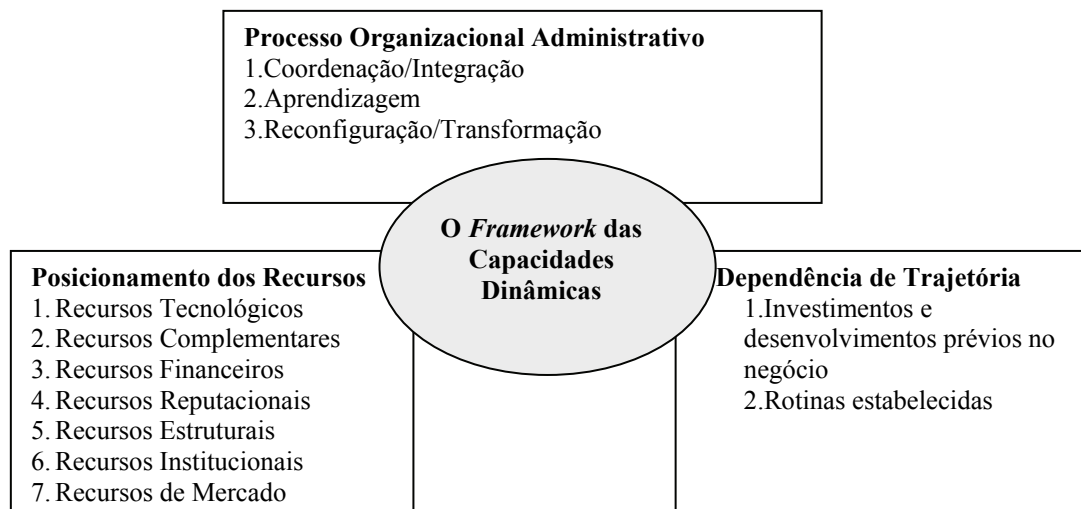


Figura 1: O *Framework* das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Teece, Pisano e Shuen (1997)

O *framework* indica que a empresa ao desenvolver e empregar suas Capacidades Dinâmicas (não imitáveis) vai determinar a natureza e a quantidade de recursos que dará origem ao lucro que vai obter. Além disso, indica que o passado vai impactar no desempenho presente e futuro, ou seja, as empresas sofrem “dependência de trajetória”. Assim, a gestão de uma organização pode projetar processos e estruturas para suportar a inovação e, ao mesmo tempo, a empresa pode libertar-se de processos disfuncionais e de estruturas definidas anteriormente, quebrando assim a referida dependência de trajetória (TEECE, 2007).

Como na RBV, os recursos e as capacidades são internos da organização, nas Capacidades Dinâmicas, o desenvolvimento de recursos e de capacidades também é interno na organização. Nesse aspecto, Eisenhard e Martin (2000) destacam que processos internos são as fontes das Capacidades Dinâmicas. Os autores afirmam que tais processos são comuns a todas as empresas, como: tomada de decisão, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de parcerias, etc. A trajetória da organização leva à acumulação de conhecimento capaz de gerar novas rotinas e processos ao longo do tempo (SAPIENZA et al., 2006).

Já Pisano (2000) relaciona às Capacidades Dinâmicas a um tipo específico de rotina: as rotinas dinâmicas. Assim, os padrões de procedimentos, a melhoria contínua e o aprendizado interno são exemplos de fontes de Capacidades Dinâmicas (GHEMAWAT, 2000). Ao longo de duas décadas de pesquisa, o ponto central das Capacidades Dinâmicas é a habilidade de replicabilidade e continuidade das capacidades da organização (GAVETI, 2005). Segundo a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, por meio das rotinas, o conhecimento é transferido entre os membros da organização, habilitando a empresa à desenvolver novas capacidades com nível competitivo mais elevado (SAPIENZA et al., 2006).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) destacam o papel fundamental das Capacidades Dinâmicas na relação entre recursos, capacidades, aprendizagem e resultados. Esta perspectiva, que tem sido amplamente aceita na academia, foca-se na capacidade da empresa de reconfigurar os seus recursos (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Makadok (2001) e Bhatt e Grover (2005) acreditam que esta é uma abordagem apropriada para analisar as iniciativas organizacionais de melhoria do relacionamento com o cliente. Para Teece et al. (1997) a ênfase da teoria está na gestão das capacidades relacionadas à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e processos, transferência de tecnologia, aprendizagem organizacional e outros.

Nesta perspectiva, o relacionamento entre uma empresa e um cliente tem a característica de ser “único” e recebe, ao longo do tempo, a influência das diversas ações realizadas pela díade “empresa – cliente”. Sendo assim, entende-se que o “cultivo do relacionamento” pode ser considerado uma capacidade dinâmica da organização. Aqui deve-se considerar o uso das TI como um fator que viabiliza a manutenção do relacionamento entre as empresas e os seus clientes. Ciborra (2002) refere o termo “cultivo” (*cultivation*) para lidar com as infra-estruturas tecnológicas, enfatizando que são organismos com vida própria e que faz-se necessário criar formas de conviver com eles. O autor argumenta sobre a necessidade das empresas se valerem de práticas alternativas que não utilizem tão fortemente as TI. Entende-se que no “cultivo do relacionamento” as empresas podem se valer das TI, mas ao mesmo tempo oferecer ao cliente algo que ultrapasse um relacionamento informatizado.

As Capacidades Dinâmicas de uma organização incluem todas aquelas consideradas difíceis de replicar e necessárias para responder à uma mudança tecnológica ou à uma solicitação de um cliente (TEECE, 2007). Sendo assim, justifica-se o uso do *framework* das Capacidades Dinâmicas como relevante para observar a gestão da estratégia e das ferramentas de CRM em uma organização.

### **2.1 A Capacidade Dinâmica “Gestão do Relacionamento com o Cliente”**

Conforme afirma Teece (2007), a capacidade dinâmica pode ser continuamente criada, expandida, inovada, protegida e pode manter um recurso organizacional na condição de único e relevante em uma organização. Porém, cabe considerar que uma empresa não vive isolada. Na verdade, a capacidade de “gestão do relacionamento com o cliente” deve considerar que este relacionamento entre a empresa e o seu cliente se dá em um ecossistema, da qual participam diversos atores. Sendo assim, o impacto de cada um desses na gestão do relacionamento não pode ser analisado de forma separada.

Teece (2007) refere “ecossistema” ao ambiente na qual é desenvolvido o relacionamento entre a empresa e o seu cliente, seja ele um cliente individual (em uma relação B2C) ou um cliente empresarial (numa relação B2B). Estão presentes no ecossistema diversos atores, como as empresas concorrentes, que também procuram desenvolver relacionamentos próximos, duradouros e lucrativos com os seus clientes. Também os fornecedores são atores, considerados críticos, do ecossistema, uma vez que uma boa relação com esses permite a garantia dos recursos para o desenvolvimento de produtos e serviços para o cliente. Como atores ainda se pode citar as autoridades regulamentares, judiciais ou todas aquelas que impactam no relacionamento entre a empresa e os seus clientes, seja impondo padrões mínimos de qualidade ou auxiliando na defesa dos direitos do consumidor. Não definindo a lista de atores de forma exaustiva, apenas citando mais um, tem-se os clientes considerados “*prospects*”, ou seja, os clientes potenciais da organização. Esses podem até ter realizado alguma compra, mas não participam de forma ativa em um relacionamento com a empresa. Além dos atores, deve-se considerar outros elementos do ecossistema: a estrutura da indústria e do mercado a qual a empresa pertence. Esse é considerado um elemento relevante, uma vez que a empresa vai participar dos movimentos deste mercado e que, muito provavelmente, atingirá a relação com o cliente. Finalmente, tem-se como elemento as “possibilidades tecnológicas”. As novas tecnologias, sejam relacionadas ao produto da empresa ou às TI que servirão para auxiliar o fluxo informacional dentro da organização e desta com o seu cliente, estão intimamente relacionadas ao desempenho da organização.

Teece (2007), com propósito analítico, desagrega o conceito das Capacidades Dinâmicas organizacionais em diversos processos ou atividades-chave que mobilizam os recursos de uma empresa, os quais chama de “meta-Capacidade Dinâmica”. São os recursos humanos, com suas competências individuais, inseridos numa estrutura organizacional (que possui história, cultura, etc.), que serão os principais atores internos. Tudo isso tendo em vista que as Capacidades Dinâmicas são o “resultado” desta mobilização de processos, recursos e competências disponíveis na empresa e no seu ecossistema.

As meta-Capacidades Dinâmicas propostas por Teece (2007) são:

- Reconhecer as oportunidades e as ameaças: Está meta-capacidade está relacionada ao mapeamento, a criação, a aprendizagem e a interpretação de atividades que dão respostas as oportunidades e as ameaças. Estas atividades, além de envolver pesquisa e sondagem (e ressonância) sobre as necessidades dos clientes e as possibilidades tecnológicas disponíveis no ecossistema, também envolve o entendimento da demanda latente, da evolução estrutural da indústria e do mercado, bem como as respostas dos fornecedores e dos concorrentes a estas oportunidades e ameaças.

- Tirar partido das oportunidades: Existem quatro principais atividades as quais esta meta-capacidade refere-se: (1) delinear a solução do cliente e o modelo de negócios, (2) definir as fronteiras da empresa para gerir os parceiros e controlar as plataformas, (3) selecionar os protocolos de tomada de decisão, e (4) construir lealdade e compromisso dos membros da organização com seus *stakeholders* ao longo do tempo.

- Manter a competitividade por meio do aumento, da combinação, da proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos recursos da organização: Várias são as atividades relacionadas a esta meta-capacidade. Uma delas refere-se ao alcance da descentralização, para facilitar a sustentabilidade de uma Capacidade Dinâmica, uma vez que traz os gestores de topo para perto das tecnologias, dos clientes e do mercado. Outra meta-capacidade aqui relacionada é a questão de gerir a co-especialização. Esta refere-se a habilidade do gestor em identificar, desenvolver e utilizar uma combinação especializada de recursos. Finalmente, considera-se a governança e as estruturas que viabilizam a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos.

Pode-se perceber que as Capacidades Dinâmicas são intangíveis, diferentes dos recursos organizacionais, uma vez que refere-se ao movimento da empresa em pró a vantagem competitiva. Este movimento requer também o envolvimento das competências da empresa, ou seja, “o saber fazer” para o alcance dos objetivos organizacionais (LAMBERT e BYTHEWAY, 1998). A sustentabilidade desta vantagem competitiva está justamente no fato das capacidades, das competências e dos recursos estarem intimamente ligados gerando a dificuldade de imitação.

Se compararmos o *framework* das “Cinco Forças Competitivas” proposta por Porter (1980), que também analisa o posicionamento estratégico de uma organização, é possível observar algumas diferenças em relação ao *framework* proposto por Teece (2007). Isso porque as Capacidades Dinâmicas consideram o elemento da “dinamicidade” do ecossistema e da organização, além das questões das “complementaridades” (efeito das redes), da dependência de trajetória, da co-evolução das tecnologias e da aplicação em cada contexto. Além disso, as Capacidades Dinâmicas não se referem exclusivamente a um setor mas sim ao ecossistema onde um negócio está inserido.

Sendo estes os principais argumentos teóricos que fundamentam o artigo, a seguir é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, bem como a empresa na qual o estudo foi realizado. Logo após, o *framework* resultante da agregação dos elementos teóricos com as evidências empíricas coletadas ao longo do estudo de caso, é detalhado.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada tendo em vista que os fenômenos sociais existem considerando a interpretação dos seus atores (CALDEIRA, 2000). Além desta característica e devido a natureza do tema em estudo, o método do estudo de caso mostrou-se apropriado. A organização, que neste estudo foi denominada como Alfa Telecom, pertence ao setor das telecomunicações, sendo uma empresa européia de grande dimensão. Este método de pesquisa permitiu aos autores um maior contacto com a realidade desta organização que está envolvida com iniciativas de CRM.

Foi utilizada a abordagem o estudo de caso único, uma vez que a natureza do objetivo da pesquisa requer uma compreensão aprofundada da temática do CRM na empresa. Seguindo a proposta de Yin (1993) pode-se dizer que esta pesquisa é “exploratória”, uma vez que aborda um tema que não foi exaustivamente explorado e visa oferecer propostas para futuras pesquisas.

Tendo em vista a proposta de Benbasat, Goldstein e Mead (1987), foi realizado um caso de estudo piloto. Este estudo piloto aconteceu um ano antes do início da coleta de dados na empresa foco do estudo. O objetivo do caso piloto foi melhor compreender o fenômeno da adoção do CRM e a relevância desta temática. Este estudo piloto foi realizado no Brasil, e apesar de ser outro país, a organização escolhida tem características muito próximas (mesmo setor, empresa que passou pelo processo de privatização, mudança cultural, etc.) e se pode perceber a importância do estudo bem como algumas especificidades do setor.

A coleta de dados na empresa européia contemplou entrevistas e coleta de material secundário. As entrevistas aconteceram na própria empresa, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, na sede em que cada um trabalhava. Foram realizadas 25 entrevistas, ao longo de um ano de coleta de dados - entre Fevereiro de 2007 e Março de 2008. As entrevistas foram individuais, presenciais e, com autorização de cada entrevistado, gravadas para posteriormente serem transcritas e analisadas. O tempo de cada entrevista durou entre uma e três horas, o que dependia da disponibilidade do entrevistado e sua relação e interesse com os tópicos abordados. Os dados secundários foram disponibilizados pelos entrevistados, que muitas vezes levavam consigo material sobre o projeto de CRM ou sobre rotinas do seu trabalho relacionadas a gestão do relacionamento com o cliente, ou enviavam posteriormente

com a autorização da suas chefias. Dados secundários foram obtidos no próprio *website* da empresa ou nos meios de comunicação social.

Previamente, foi formalizado, em um protocolo de coleta de dados, um roteiro semi-estruturado de questões bem como as funções das pessoas cuja a perspectiva seria importante conhecer. De acordo com o desenrolar do caso novas oportunidades de entrevistas foram surgindo e novos tópicos foram vindo à tona para serem explorados. Uma das características do estudos de caso é justamente o aparecimento de novas questões relevantes ao longo do trabalho de campo. O estudo contou com 25 entrevistas de pessoas que atuam nos seguintes setores: vendas (residências, grandes clientes empresariais, empresas de pequeno e médio porte), sistemas de informação, processos, qualidade, *call center*, relacionamento com o cliente, financeiro e recursos humanos. As pessoas entrevistadas ocupam cargos de administrador, diretores, gestores de primeira e segunda linha, e demais funcionários. Sendo assim, foi possível obter a perspectiva de pessoas participantes de diferentes setores e escalas hierárquicas na empresa.

Os dados foram organizados numa base de dados, o que auxiliou o trabalho da análise e triangulação de todo o material coletado. Yin (1993) refere que este cuidado atende ao atributo da confiabilidade da aplicação do método de pesquisa. Para a análise dos dados primeiramente foi utilizado o *framework* de Teece (2007) das Capacidades Dinâmicas, porém ao longo da análise novas categorias foram criadas devido ao aparecimento de fatos relevantes descritos ao longo das entrevistas e no material da empresa.

### **3.1 Alfa Telecom: o caso da convergência em pró o relacionamento com o cliente**

O grupo Alfa Telecom está organizado em diversas empresas, oferecendo serviço de telefonia fixa e móvel, bem como televisão por cabo, comunicações de dados, acessos de banda larga à Internet e outros. O grupo também possui participação em países da América do Sul e da África.

Recentemente o grupo passou por um processo de uma Oferta Pública de Aquisição<sup>1</sup>. Seguido deste acontecimento ocorreu a separação (o chamado *spin-off*) da empresa do grupo responsável pelas atividades de multimídia. Este representou o marco do início de um novo cenário competitivo nas telecomunicações deste país, na qual a Alfa Telecom passa a ter como uma das suas principais concorrentes a sua antiga empresa de multimídia.

Este estudo de caso observa o Grupo Alfa Telecom mas centra-se sua atenção na realidade da empresa cuja atividade prioritária é a telefonia fixa. Acredita-se que oferecer uma contextualização sobre a empresa, descrevendo um pouco sobre a sua história e sobre o ecossistema em que está inserida é fundamental em estudos de natureza qualitativa. Teece (2007) argumenta que entender os processos e as estruturas que dão base para as Capacidades Dinâmicas requer um conhecimento da empresa e do ecossistema que ela coopera e compete.

## **4. A construção do *Framework* das Capacidades Dinâmicas sob a ótica do Caso Alfa Telecom**

A proposta de Teece (2007) refere-se a qualquer tipo de Capacidade Dinâmica organizacional. O que se propõe neste artigo é uma reflexão sobre a Capacidade Dinâmica denominada “gestão do relacionamento com o cliente”, tendo em vista o referido *framework*, o qual será construído a luz dos conceitos teóricos de CRM e das evidências empíricas obtidas no caso em estudo.

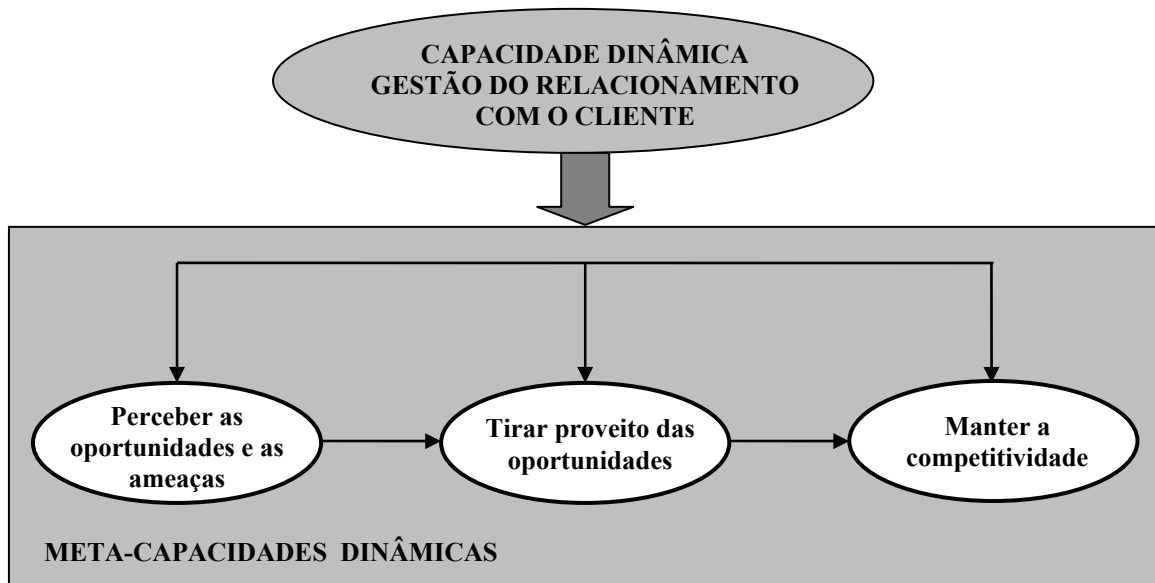


Figura 2: *Framework* da Capacidade Dinâmica de Gestão do Relacionamento com o Cliente  
Fonte: Adaptado de Teece (2007)

#### 4.1 Perceber as oportunidades e as ameaças

A discussão desta meta-capacidade começa pela questão da verificação da existência de ameaças ou de oportunidades. A ameaça geralmente surge do movimento do ecossistema em que a empresa está inserida. Neste momento a empresa precisa se reestruturar para atuar em um mercado liberalizado, no qual tinha no passado uma posição de monopólio. O processo de tomada de consciência do final do monopólio foi bastante lento, segundo um dos entrevistados que participou do processo. Somente em 2002 os administradores convidaram um grupo de pessoas com experiência em telecomunicações e projetos de CRM para compor uma equipe que conduziria um projeto de CRM na empresa, com a colaboração de uma prestigiada equipe de consultores internacionais.

A percepção destas pessoas que se juntaram à empresa para trabalhar no projeto em 2002 foi que o CRM era prioridade na organização, sendo que o grupo deste projeto tinha todo o apoio da alta gestão. Nas palavras de um dos participantes “Estávamos o tempo todo nos holofotes dos administradores”. Este mesmo entrevistado considera que naquele momento essa era a única forma de quebrar o paradigma existente, era necessário ter o *sponsorship* máximo na empresa: “Porque você vai quebrar muitas coisas, vai alterar muitos processos, alterar muitos procedimentos e vai bater bem forte na cultura. Então se você não tem um *sponsorship* forte, a aculturação não vai para melhor, você vai criar muitos inimigos e não consegue implementar muita coisa”.

A busca da melhoria na relação empresa-cliente parece estar internalizada na organização desde 2002, quando o projeto em questão iniciou. Os entrevistados demonstram unanimidade ao afirmar que o relacionamento tem melhorado ao longo do tempo e muitas são as iniciativas relacionadas à melhoria da gestão da empresa, tanto no âmbito tecnológico quanto comportamental. Mas também argumentam sobre a falta de definição dos seus objetivos orientados ao relacionamento com o cliente. Um dos gestores de SI acaba por enfatizar que a questão do relacionamento com o cliente não é a mais prioritária para a empresa fundamentalmente preocupada em aumentar vendas e diminuir custos (principalmente de pós venda).

Uma das ameaças que se apresenta para a empresa é o fato do universo de clientes de telefonia fixa estar diminuindo, devido à forte penetração da telefonia móvel. Também entendem como ameaça o fato da arquitetura de sistemas de informação incluir diversos



sistemas legados, que apresentam significativas oportunidades de melhoria. A integração dos dados é também uma questão relevante que necessita ser melhorada.

Sobre oportunidades Teece (2007) afirma que pode ser gerada por fatores endógenos ou exógenos à organização. O autor argumenta que a descoberta e a criação de oportunidades pode ser originada da capacidade criativa e cognitiva dos indivíduos. Quando as organizações se estruturam de forma a impulsionar tal capacidade, desenvolvendo mecanismos de aprendizagem, interpretação e estímulos a criatividade, mais facilmente os indivíduos conseguem reconhecer, absorver e desenvolver uma determinada oportunidade.

Em relação à criação de oportunidades de melhoria no relacionamento entre a empresa e o cliente uma das iniciativas da empresa parte da Direção de Relacionamento com o Cliente que possui um Laboratório de Testes. Neste laboratório se procura conhecer os problemas vividos pela área comercial, reunir para “*brainstorm*” as pessoas interessadas ou capazes de oferecer algum retorno. Esta é uma iniciativa que possui uma metodologia bastante estruturada, e busca a criação de oportunidades, a qual origina projetos cujos riscos e benefícios são planejados *a priori*.

A atividade de pesquisa é relevante para que na etapa de percepção sejam incluídas informações sobre os elementos existentes no “ecossistema” do negócio. Teece (2007) salienta que os clientes são muitas vezes visionários e conseguem absorver o potencial de uma determinada tecnologia nas suas rotinas.

Tendo em vista os argumentos apresentados, a referida meta-capacidade inclui os seguintes processos: (1) Processos para direcionar o P&D interno e selecionar novas tecnologias; (2) Processos para escolher os desenvolvedores em ciências e tecnologias externas; (3) Processos para escolher os fornecedores e as inovações complementares e; (4) Processos para identificar os segmentos alvo de mercado, alterar as necessidades dos clientes e elaborar as inovações dos clientes. Estes processos por terem natureza complementar, não foram aqui discutidos de forma estanque.

Nesta meta-capacidade alguns processos relativos à gestão do relacionamento com o cliente, indicados pelos entrevistados, devem ser instituídos na empresa de forma contínua:

- Seleção e apropriação de TI que aprimore, auxilie os funcionários da empresa no relacionamento com o cliente;
- Escolha dos fornecedores e parceiros. Salienta-se que as empresas se valem, em muitos casos, de trabalhos de empresas terceirizadas para atender diretamente o cliente (geralmente residencial) nos *call centers* e mesmo nas lojas.
- Identificação dos segmentos de clientes, atender as necessidades de cada um destes segmentos e criar mecanismos para observar os movimentos dos clientes nos diferentes segmentos;
- Conhecer os clientes, ou seja, suas necessidades ao longo do tempo;
- Estar atento as inovações do mercado, que possam agregar valor na construção de um relacionamento lucrativo para ambas as partes.

Logo após o mapeamento, a criação, o reconhecimento, a absorção das oportunidades, o *framework* indica que deve existir uma fase de consolidação.

#### 4.2 Tirar proveito das oportunidades

Nesta etapa da capacidade dinâmica de gestão do relacionamento com o cliente já é possível discutir os processos de forma individual. Apesar disso, é importante salientar que a complementariedade destes processos continua sendo uma característica fundamental.

- **Delinear a solução do cliente e o modelo de negócios**

Este processo refere-se a como o cliente perceberá o valor agregado pela empresa, por meio do produto e do modelo de negócio praticado. Isso fará com que a empresa atraia clientes para pagar este valor, o que se traduzirá em lucro (TEECE, 2007).

Sobre esta capacidade dos clientes mostra-se relevante descrever o relato de um entrevistado responsável por uma carteira de vendas do segmento de “grandes clientes empresariais”. Este entrevistado possui uma equipe de trabalho, de funcionários da Alfa Telecom, situada na sede da empresa cliente. Com este tipo de cliente existe um relacionamento extremamente próximo, na qual o gestor de vendas participa até de reuniões setoriais para conhecer o ecossistema em que o cliente está inserido. O entrevistado realçou que é preciso ver o negócio com os olhos dos clientes, agir como um consultor, ao ponto de pensar em soluções de telecomunicações disponíveis, ou não, no leque de produtos e serviços disponibilizados pela empresa, que venham a auxiliar o cliente no alcance dos seus próprios objetivos. O gestor apontou que é fundamental o trabalho de *back office* da equipe, uma vez que precisa juntamente com a área de P&D, desenvolver soluções de telecomunicações (muitas vezes negociando com os fornecedores) que sejam únicas e capazes de agregar valor ao cliente empresarial.

A função do modelo de negócios é articular como a empresa entregará valor ao seu cliente. Na definição deste modelo deve constar as atividades de seleção de tecnologias (com suas características apropriadas), identificar segmentos de mercado alvo, definir a estrutura da cadeia de valor e estimar a estrutura de custos e lucros potenciais.

Sobre o modelo de relacionamento com o cliente, a empresa, em 2002, adotou pela proposta dos consultores *Peppers and Roger Group*, o chamado IDIP (Identificar o cliente, Diferenciar o cliente por meio de uma equação de valor, Interagir com o cliente e Personalizar ações, produtos e serviços). Teece (2007) considera que selecionar, ajustar e aperfeiçoar um modelo de negócios é uma capacidade organizacional complexa.

- **Definir as fronteiras da empresa para gerir os parceiros**

Nesta atividade são delimitados os elementos que fazem ou não parte do ecossistema em que a organização está inserida. Esta delimitação é fundamental para o entendimento das redes e parceiros que a empresa pode contatar a fim de aumentar seus recursos. Também será possível perceber seus concorrentes, sejam eles antigos ou novos entrantes (que poderão ainda ser fornecedores de produtos ou serviços substitutos).

O gestor de relacionamento com o cliente conta uma metáfora ao se referir ao posicionamento estratégico da empresa em relação aos seus concorrentes:

*“Você tem que estar sistematicamente atento ao mercado, tem que estar em várias vertentes, o cliente propriamente dito e na concorrência. Tem que pensar fora do escopo. Você tem que se preparar para as necessidades que amanhã aí vem. Você tem posições na vida em que é pró-ativo e reativo, e na empresa é a mesma coisa, você não pode ser só pró-ativo, também tem que ser reativo, deve encontrar um equilíbrio. E reagir bem. Você pode ser pró-ativo reagindo. Muitas vezes a posição de um líder como nós somos não é ser o melhor em tudo, ou inovador em tudo, mas é estar pronto para quando a concorrência inova, no dia seguinte replicar e replicar bem. Como uma corrida de veleiros, uma regata. O barco que vai a frente não é aquele que toma a decisão de virar antes, ele espera que quem está atrás dele vire, porque assim ele não corre risco. Enquanto nada acontecer ele não tem porque correr riscos. São decisões difíceis, porque você não precisa ser o primeiro a virar, mas quando o concorrente virar você tem que estar pronto, com todas as capacidades implementadas para conseguir virar também”.*

- **Definição dos protocolos de tomada de decisão**

Entende-se que a definição do protocolo de tomada de decisões relacionadas ao cliente, ou seja, as regras de relacionamento, são fundamentais para que toda a empresa tenha conhecimento de como a alta gestão percebe o relacionamento com o cliente e para que se possa aumentar o *empowerment* dos funcionários sem perder um eixo norteador.

Não é uma novidade o uso das redes de parcerias para responder as necessidades dos clientes e dar respostas adequadas ao mercado. Muitos são os sistemas que consistem em interdependências de componentes e plataformas tecnológicas. Quando a interface entre os participantes da rede e a plataforma evoluem, a tendência é que as regras de decisão tornem-se mais complexas (TEECE, 2007). No caso da empresa em estudo, deve-se considerar as lojas, as empresas de *call center* e todos aqueles que não são internos a empresa mas que atuam na prestação de serviços para o cliente da empresa Alfa Telecom.

Teece (2007) argumenta que a organização aprende com seus erros. Quando os investimentos são pequenos e frequentes, existem muitas oportunidades de se aprender com os erros, porém em situações de grandes investimentos deve-se evitar vulnerabilidades ao erro. Alguns processos de tomada de decisão envolvem situações de grandes riscos e grandes dimensões desprezam os princípios da racionalidade. Estes erros são perigosos quando o ambiente envolve efeitos de dependência de trajetória e efeito em rede. Um dos colaboradores do setor de TI compara o Grupo Alfa Telecom como um navio porta-aviões: “Para arrancar precisa de 20 a 30 kms e para parar também precisa de outro tanto. Para cada movimento precisa muita certeza e jamais pode ter movimentos bruscos. São muitas as pessoas a bordo”.

- **Construir lealdade e compromisso com os *stakeholders***

A empresa, na figura da sua administração, precisa demonstrar liderança, sabendo comunicar de forma efetiva. São muitos os fatores, valores e cultura que não estão relacionados a elementos econômicos que precisam ser transmitidos aos *stakeholders*.

Segundo alguns entrevistados existe um compromisso da empresa com a população e o governo. Uma vez que esta empresa é responsável por uma significativa parte do PIB do país e emprega um número significativo de pessoas. Apesar de saberem que seu quadro de colaboradores atualmente encontra-se provavelmente além das suas necessidades, alguns dos entrevistados salientam o compromisso social que a empresa possui.

#### **4.3 Manter a competitividade**

Esta competitividade é resultante da capacidade da organização em renovar ou reorganizar os seus recursos que interferem na gestão do relacionamento com o cliente. Este é um processo que se vale do aumento, da combinação, da proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis da organização.

O sucesso da organização está vinculado à identificação das oportunidades tecnológicas e de mercado, ao modelo de negócios e à realização de investimentos em novos recursos considerados necessários para o alcance da oportunidade identificada. O sucesso leva a empresa a um caminho de “dependência de trajetória”. A chave para o crescimento sustentável da lucratividade é a recombinação e a reconfiguração dos recursos de acordo com o crescimento da estrutura organizacional e da mudança das tecnologias. A reconfiguração é necessária para manter o ajuste evolutivo e para tentar quebrar, caso necessário, uma dependência de trajetória desfavorável (TEECE, 2007).

Segundo Teece (2007), o sucesso gera algum nível de rotina, a qual é necessária para o alcance da eficiência operacional. As alterações de rotinas têm um custo. Se a inovação for incremental, provavelmente as rotinas e as estruturas vão se adaptar gradualmente. A seguir são apresentados alguns processos dão forma a esta meta-capacidade:

- **Alcançar a descentralização**

As empresas para reagirem positivamente em relação aos seus clientes e à tecnologia, principalmente em episódios de expansão, precisam de um alto grau de descentralização. Com a tomada de decisão descentralizada, diferentes gestores (que controlam diferentes informações, em diferentes contextos e são responsáveis por diferentes decisões) não precisam se comunicar o tempo todo nem tampouco ter uma decisão centralizada (Teece,

2007). Contudo, deve-se considerar o risco: o alcance da descentralização pode comprometer a habilidade da organização alcançar a integração (TEECE, 2007).

- **Gerir a co-especialização**

O ajuste da estratégia deve ser continuamente perseguido. A co-especialização pode se dar de um recurso para outro, ou da estratégia para a estrutura, ou da estratégia para o processo - é importante tanto para que a empresa possa tirar proveito da oportunidade e também possa se reconfigurar. Em ambientes de rápidas mudanças, existe a necessidade de contínuos ou semi-contínuos realinhamentos (TEECE, 2007).

Gestores procuram novas combinações alinhando recursos considerados “co-especializados”, ou seja, recursos que se pode explorar sua complementariedade. (TEECE, 2007).

- **Aprendizagem, gestão do conhecimento**

Esta atividade está relacionada com a capacidade de aprendizado da organização, seu mecanismo de transferência de conhecimento, integração de diferentes e dispersos *know-how*, bem como a questão da proteção da propriedade intelectual.

Quando questionado sobre o que o Grupo Alfa Telecom aprendeu nos projetos de CRM anteriores, um dos gestores de TI afirmou que “aprendemos a como cometer asneiras, um erro atrás do outro e a gastar muito dinheiro. Consumimos inúmeros ‘*power point*’, compramos toda e qualquer idéia de todos os consultores do mercado que nem sabiam o que estavam falando. Algo do tipo ‘*best of proud*’. Também aprendemos que temos que ter um *coaching*, que temos que entender o significado do projeto, a razão de ser, e temos que trabalhar com pessoas que sabem o que estão fazendo”.

- **Governança corporativa**

Com os recursos intangíveis sendo críticos para o sucesso da empresa, a governança e as estruturas que viabilizam a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos se tornam salientes. Integrar o conhecimento de fora da empresa é especialmente importante para o sucesso quando os “sistemas de redes” estão presentes (TEECE, 2007). Em projetos de sistemas de informação como uma adoção de CRM, esta afirmação é especialmente importante. Projetos desta natureza costumam envolver diferentes empresas fornecedoras de tecnologia e *know how*.

Teece (2007) argumenta sobre os tópicos de governança corporativa relacionados às Capacidades Dinâmicas:

- 1) Existe uma contínua necessidade de modificar os produtos ofertados, os modelos de negócio, as fronteiras empresariais e a estrutura organizacional.
- 2) Faz parte das atividades de governança a questão de reprimir iniciativas que não signifiquem melhorias para a organização e que tenham cunho pessoal. Dentro desta visão faz-se necessário a substituição de membros da equipe da alta gestão - caso eles demonstrem fraqueza em observar, apreender e reconfigurar capacidades.

Sobre isso, o administrador da empresa entrevistado afirmou que precisa de gestores que tenham energia para a mudança, que sejam capazes de energizar suas equipes de trabalho, preparados para implementar a estratégia (capacidade de execução) e aptos para assumir posturas fortes perante situações em que demissões são necessárias.

Empresas dinamicamente competitivas não apenas constróem defesas para competir mas elas ajudam a dar forma à competição e ao mercado que estão inseridas, por meio de inovações, orquestrando recursos e reconfigurando o seu negócio (TEECE, 2007). No caso do Grupo Alfa Telecom observa-se claramente o dinamismo em relação ao seu posicionamento no mercado e como esta empresa interfere e recria o seu próprio mercado concorrencial. Uma evidência é a empresa criada pelo *spin off* realizado no Grupo Alfa Telecom. Um dos diretores da empresa afirma que “a empresa criou o seu principal concorrente”.

No momento que se começa a sentir o impacto das empresas concorrentes (seja do próprio negócio fixo, mas também dos produtos e serviços substitutos – como voz sobre IP e telefonia móvel), o Grupo parte para uma estratégia de “convergência”, incluindo o CRM como uma das prioridades. A motivação para o novo projeto de CRM é elevada. Existe um compromisso com os acionistas de retorno financeiro a curto prazo, que aumenta as expectativas relativas ao projeto de CRM.

Inicia-se, com o plano da convergência, um novo ciclo de Capacidades Dinâmicas. Neste novo ciclo os gestores devem ter atenção à dependência de trajetória para quebrar com estruturas e processos que não agregam valor. O *framework* das Capacidades Dinâmicas reconhece que uma empresa é modelada pelo seu passado mas não necessariamente está fadada a repetir os erros cometidos. Para tanto, os gestores precisam traçar diferentes caminhos, investindo em outros tipos de decisões. Com este novo projeto, inúmeras serão as oportunidades apresentadas. Será importante a empresa criar mecanismos para avaliar estas oportunidades, criar prioridades e observar a forma de melhor orquestrar estas iniciativas.

## 5. Considerações Finais

Tradicionalmente os modelos e as teorias de estratégia organizacional preocupavam-se fundamentalmente com as questões externas à organização. Com o surgimento da *Resource-Based View* é notória uma ênfase em analisar os fatores intrínsecos da organização e, mais recentemente, como as empresas reconfiguram seus recursos e suas rotinas operacionais para oferecer respostas ao ambiente em constante mudança, por meio das chamadas Capacidades Dinâmicas (HELFAT et al., 2007). Esta teoria auxilia na reflexão das questões sobre a gestão do relacionamento com os clientes.

Este artigo procura oferecer um contributo acadêmico ao detalhar a gestão do relacionamento com o cliente como uma capacidade dinâmica organizacional, mas tendo em vista que esta nunca poderá ser considerada completa e exaustiva. Teece (2007) refere-se às Capacidades Dinâmicas como tendo natureza própria, incompleta, incipiente, de carácter nebuloso e cuja implementação é considerada difícil. Isso porque as Capacidades Dinâmicas significam a mobilização de recursos organizacionais (ou mesmo do ecossistema) que possui a característica de ser único, resultado de uma dependência de trajetória da empresa, da ambigüidade causal das diversas capacidades da organização e das questões culturais próprias de cada organização.

As Capacidades Dinâmicas referem-se as atividades de perceber e tirar proveito das oportunidades, lidar com as ameaças, combinando e recombinao recursos especializados e co-especializados para responder as mudanças das necessidades dos clientes, sustentando e ampliando a forma de como a empresa entrega valor aos seus acionistas.

A empresa foco deste estudo apresentou motivações para se reorganizar e mesmo reorganizar o próprio mercado em que está inserida. A chamada “convergência” é motivada por objetivos estratégicos da própria sobrevivência e desenvolvimento em um mercado competitivo, ou seja, uma resposta à ameaça da concorrência e às exigências do cliente final. A empresa desenvolve um plano para reorganizar os seus recursos, tendo como principal sustentáculo os recursos tecnológicos. São estes recursos que são considerados o motor impulsionador da mudança dos outros recursos na organização (estrutura organizacional, recursos humanos, etc.). Tem-se aqui a arquitetura informacional (considerada um *drive* tecnológico, sendo o sistema de informação de CRM o principal deles), como um agente de mudança da própria estratégia da empresa. O sistema de informação, e a iniciativa de CRM em particular, atuam como um agente catalizador de mudanças que são necessárias para a organização.

Como destacam Sandberg e Targama (2007), para que a empresa implemente uma mudança em sua competência distintiva é necessário que a alta gestão altere a sua percepção

sobre o negócio. Da mesma forma, esse novo entendimento deve ser compartilhado entre o corpo de colaboradores para que novas práticas sejam estabelecidas na empresa

Para manter as Capacidades Dinâmicas em uma organização é necessário uma gestão empreendedora. Isso porque requer percepção sobre o contexto atual e saber tirar proveito das oportunidades. Este tipo de gestão envolve reconhecer os problemas e as tendências, direcionar e redirecionar os recursos, redesenhar as suas estruturas e sistemas organizacionais - criar e endereçar oportunidades tecnológicas para estar alinhado com as necessidades do cliente.

A construção do *framework* sobre a capacidade dinâmica de gestão do relacionamento com o cliente poderá ajudar nas reflexões das empresas envolvidas com iniciativas de CRM e pertencentes a mercados em constantes mudanças, onde são introduzidas frequentes inovações tecnológicas. Ao entender que as Capacidades Dinâmicas dão um carácter de mobilização à organização e contribuem para a reorganização dos recursos e a priorização de esforços, como estudo futuro pretende-se focar na questão das Capacidades organizacionais Dinâmicas como mobilizadoras das competências individuais que estão na origem do desenvolvimento de competências organizacionais.

### Referências

- ASSUNÇÃO, J. B.; BARROS, F.; BRANCO, F.; BARROS, P. P.; SEABRA, M. C. *Telecomunicações: Sector em Mudança*. Relatório para a Aritel (1997). Disponível em: <<http://apritel.searadev.com/estudos>>, Acessado em 10 de Março de 2008.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v.11, n.3, p.369-386, 1987.
- BHATT, G. D.; GROVER, V. Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, v.22, n.2, p.253-277, 2005.
- BOULDING, W.; STAELIN, R.; EHRET, M.; JOHNSTON, W. J. A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, v.69, October, p.155-166, 2005.
- CALDEIRA, M. Critical realism: a philosophical perspective for case study research in management studies, *Episteme*, Ano II, n.5-6, p.73-88, 2000.
- CIBORRA, C. *The Labyrinths of Information - Challenging the Wisdom of Systems*. Oxford, 195p., 2002.
- DAY, G. S. Managing market relationships. *Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, Winter, 2000.
- DIBB, S.; MEADOWS, M. Relationship marketing and CRM: a financial services case study. *Journal of Strategic Marketing*, v.12, June, p.111-125, 2004.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v.21, p.1105-1121, 2000.
- GAVETI, G. Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*. v.16, n.6, p.599-617, 2005.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIBBERT, M.; LEIBOLD, M.; PROBST, G. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value. *European Management Journal*, v.20, n.5, p.459-469, 2002.
- GREEN, S.; LARSEN, G.; KAO, C. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, v.26, January, p.63-78, 2008.

- HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. v.24, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. *Dynamic Capabilities – Understanding Strategic Change In Organizations*. Blackwell, 147p., 2007
- LAMBERT, R.; BYTHEWAY, A. (1998). Organisational competencies for harnessing IS/IT: Phase two report, Unpublished Research Report, *Information Systems Research Centre*, Cranfield University.
- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*. p.19-43, 2006.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v.22, n.5, p.387-401, 2001.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, July, p.20-38, 1994.
- NGAI, E. W. T. Customer Relationship management research (1992 – 2002): An academic literature review and classification. *Journal of Marketing*, v.39, n.11/12, October, p.582-605, 2005.
- PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, v.69, October, p.167-176, 2005.
- PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann. 438 p., 2006.
- PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, NJ: Wiley. 528p., 2004.
- PISANO, G. *In search of dynamic capabilities*. In DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. The nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- PLAKOYIANNAKI, E.; TZOKAS, N. Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, v.9, n.3, p.228-237.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York, 1980.
- RAMAN, P.; WITTMANN, C. M.; RAUSEO, N. Leveraging CRM for sales: the role of organisational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, n.1, winter, p.39-53, 2006.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. *Managing understanding in organizations*. London: Sage Publications, 2007.
- SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*. v.31. n.4., 2006, p. 914-933.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Evolving Relationship Marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v.1, n.1, p.3-23, 2002.
- YIN, R. K. *Applications of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks, 1993.
- TEECE, D. J.; 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*, 2007.
- WARD, J.; PEPPARD, J. *Strategic Planning for Information Systems*. Wiley. 624p., 2002.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v.43, n.4, p.917-55, 2006.

ZIKMUND, W. G.; MCLEOD Jr., R.; GILBERT, F. W. *Customer Relationship Management – Integrating Marketing Strategy and Information Technology*: Wiley, 2003.

---

<sup>i</sup> Uma oferta pública de aquisição é uma operação através da qual uma sociedade pretende comprar uma participação ou a totalidade das ações de uma empresa cotada em Bolsa.