



# USO DE APLICATIVO MÓVEL E *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM) COMO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ALINHADAS COM A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

*USE OF MOBILE APPLICATIONS AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AS COMPETITIVE STRATEGIES ALIGNED WITH THE THEORY OF DYNAMIC CAPABILITIES*

ROR Sara Cristina Alves dos Santos<sup>1</sup> ROR Emerson Antônio Maccari<sup>2</sup>

ROR Cláudia Terezinha Kniess<sup>3</sup>

## Resumo

**Objetivo do estudo:** Descrever o uso de um aplicativo móvel e do *Customer Relationship Management* (CRM) como estratégias competitivas, alinhadas à teoria das capacidades dinâmicas, em uma empresa do setor de varejo de alimentos durante a pandemia de COVID-19.

**Metodologia/abordagem:** Foi realizado um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, em uma empresa de médio porte no setor de varejo de alimentos na Grande São Paulo (SP). Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas com profissionais-chave envolvidos na implementação do aplicativo móvel.

**Originalidade/Relevância:** Apresenta-se uma abordagem sobre transformação digital, intensificada durante a pandemia do COVID-19, com foco nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que enfrentaram desafios únicos.

**Principais resultados:** Os resultados demonstraram impactos positivos da implementação do aplicativo, evidenciados por um aumento significativo nas vendas e na visibilidade da empresa no mercado. A integração eficaz de um sistema de *e-commerce* com um CRM multiplataforma resultou em um aumento no faturamento e no número de clientes que migraram para compras digitais por meio do aplicativo e do site da empresa.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Os resultados contribuíram para a literatura das áreas de transformação digital, CRM e capacidades dinâmicas, apresentando como a integração entre esses constructos pode favorecer a vantagem competitiva da empresa e a adaptação a ambientes de mercado em rápida mudança.

**Palavras-chaves:** transformação digital, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), *Customer Relationship Management* (CRM), aplicativo móvel, capacidades dinâmicas

## Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Santos, S. C. A., Maccari, E. A., & Kniess, C. T. (2024, Sept./Dec.). Use of mobile applications and Customer Relationship Management (CRM) as competitive strategies aligned with the theory of dynamic capabilities. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(3), 1-27, e25741. <https://doi.org/10.5585/2024.25741>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SANTOS, S. C. A.; MACCARI, E. A.; KNISS, C. T. Use of mobile applications and Customer Relationship Management (CRM) as competitive strategies aligned with the theory of dynamic capabilities. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 3, p. 1-27, e25741, Sept./Dec. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25741>

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Universidade Nove de Julho (UNINOVE). São Paulo, SP - Brasil. [asarasantos@icloud.com](mailto:asarasantos@icloud.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Universidade de São Paulo (USP). Universidade Nove de Julho (UNINOVE). São Paulo, São Paulo – Brasil. [emersonmaccari@gmail.com](mailto:emersonmaccari@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. Universidade São Judas Tadeu (USJT) / São Paulo, SP – Brasil. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) / São Paulo, SP – Brasil. Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) / Santa Catarina, SC – Brasil. [kniesscl@gmail.com](mailto:kniesscl@gmail.com)



## Use of mobile applications and Customer Relationship Management (CRM) as competitive strategies aligned with the theory of dynamic capabilities

### Abstract

**Objective of the Study:** To describe the use of a mobile application and Customer Relationship Management (CRM) as competitive strategies, aligned with the dynamic capability's theory, in a food retail company during the COVID-19 pandemic.

**Methodology/Approach:** A single case study was conducted with a qualitative approach, focusing on a medium-sized food retail company in the São Paulo area. Data was collected through document analysis and semi-structured interviews with key professionals involved in the implementation of the mobile application.

**Originality/Relevance:** This study provides an insight into digital transformation, which was intensified during the COVID-19 pandemic, with a focus on Small and Medium Enterprises (SMEs) that faced unique challenges.

**Main Results:** The results showed positive impacts from the implementation of the mobile application, evidenced by a significant increase in sales and the company's market visibility. The effective integration of an e-commerce system with a multi-platform CRM led to increased revenue and the number of customers who transitioned to digital purchases through the company's app and website.

**Theoretical/Methodological Contributions:** The findings contribute to the literature on digital transformation, CRM, and dynamic capabilities by demonstrating how the integration of these constructs can enhance a company's competitive advantage and adaptation to rapidly changing market environments.

**Keywords:** digital transformation, Information and Communication Technology (ICT), Customer Relationship Management (CRM), mobile application, dynamic capabilities

### Uso de aplicaciones móviles y *Customer Relationship Management* (CRM) como estrategias competitivas alineadas con la teoría de las capacidades dinámicas

### Resumén

**Objetivo del estudio:** Describir el uso de una aplicación móvil y el *Customer Relationship Management* (CRM) como estrategias competitivas, alineadas con la teoría de las capacidades dinámicas, en una empresa del sector de retail de alimentos durante la pandemia de COVID-19.

**Metodología/enfoque:** Se realizó un estudio de caso único, con un enfoque cualitativo, en una empresa de tamaño mediano en el sector de retail de alimentos de São Paulo (SP). Los datos se recolectaron mediante análisis documental y entrevistas semiestructuradas con profesionales clave involucrados en la implementación de la aplicación móvil.

**Originalidad/Relevancia:** Se presenta un enfoque sobre la transformación digital, intensificada durante la pandemia de COVID-19, con enfoque en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) que enfrentaron desafíos únicos.

**Principales resultados:** Los resultados demostraron impactos positivos de la implementación de la aplicación, evidenciados por un aumento significativo en las ventas y en la visibilidad de la empresa en el mercado. La integración eficaz de un sistema de *e-commerce* con un CRM multiplataforma resultó en un aumento en la facturación y en el número de clientes que migraron a compras digitales a través de la aplicación y el sitio web de la empresa.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Los resultados contribuyeron con la literatura en las áreas de transformación digital, CRM y capacidades dinámicas, mostrando cómo la integración entre estos constructos puede favorecer la ventaja competitiva de la empresa y la adaptación a entornos de mercado en rápida evolución.

**Palabras clave:** transformación digital, Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), *Customer Relationship Management* (CRM), aplicativo móvil, capacidades dinámicas

## 1 Introdução

Nas últimas décadas, a digitalização das operações, produtos e serviços tem sido uma tendência crescente nas empresas, intensificada durante a crise do COVID-19, com aplicativos móveis melhorando a eficiência empresarial (Rakshit, Islam, Mondal & Paul, 2021). Este processo de digitalização é importante para as empresas se adaptarem rapidamente às tendências digitais e manterem a competitividade (Kostin, 2018). A pandemia do COVID-19 impactou de forma desigual, afetando especialmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que enfrentam dificuldades em capitalizar oportunidades emergentes em crises (Belitski, Guenther & Kritikos, 2022). A COVID-19 afetou severamente as PMEs, reduzindo receitas e operações devido à diminuição da demanda, escassez de pessoal e interrupções nas cadeias de abastecimento, no entanto são essas instituições que representam grande parte da empregabilidade. Portanto é imperativo examinar os impactos da COVID-19 nestas empresas e as suas respostas à crise (Isabelle, Han & Westerlund, 2022).

As respostas organizacionais a crises variam, dependendo de fatores estratégicos e ambientais. Para superar essas adversidades, as organizações devem aprimorar suas capacidades de Sistemas de Informação (SI), baseando-se na visão que consiste em recursos e na teoria das capacidades dinâmicas (Al-Matari, Amiruddin & Al-Sharafi, 2022). Houve até mesmo uma mudança na forma como os funcionários atualizam a ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management - CRM*) em suas empresas em tempo real para que o desempenho das mesmas possa ser melhorado e elas permaneçam competitivas (Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis & Jabeen, 2022).

Com a previsão de que 95% das compras serão *online* até 2040, os aplicativos móveis se tornaram uma estratégia importante, especialmente no comércio eletrônico de varejo, que oferece vantagens como preços atrativos, conveniência e atendimento personalizado (Ali, Khalid, Javed & Islam, 2021). Na recuperação pós-pandemia, as PMEs estão adotando aplicativos móveis como ferramentas cruciais para superar desafios e incertezas, impulsionando

expansão dos negócios e melhorando a cooperação com clientes e fornecedores (Rakshit et al., 2021). Nesse contexto, a teoria das capacidades dinâmicas representa uma abordagem alternativa que busca esclarecer o processo pelo qual as organizações conseguem não apenas atingir, mas também sustentar vantagens competitivas em ambientes caracterizados pela constante mudança e dinamismo (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Embora o uso de aplicativos empresariais esteja crescendo, a pesquisa sobre sua adoção pelas PMEs é ainda inconsistente, especialmente em relação a aplicativos voltados ao comércio de alimentos (Ribeiro, 2019). Por conseguinte, este estudo tem por objetivo geral descrever o uso de um aplicativo móvel e CRM como estratégias competitivas, alinhadas à teoria das capacidades dinâmicas, em uma empresa do setor de varejo de alimentos durante a pandemia de COVID-19.

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo oferece uma análise sobre os conceitos-chave relacionados ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), com foco especial em aplicativos móveis. Será explorada a importância da qualidade desses aplicativos, considerando aspectos como usabilidade, funcionalidade e confiabilidade, que são cruciais para o sucesso no mercado competitivo atual. Além disso, este segmento discute estratégias competitivas fundamentadas na inovação, enfatizando como as empresas podem utilizar a inovação tecnológica para se diferenciar e alcançar vantagem competitiva em seus mercados. A análise se estende à teoria das capacidades dinâmicas, que explora como as organizações podem desenvolver, configurar e reconfigurar recursos internos e externos para responder eficazmente a ambientes de negócios em rápida mudança.

### 2.1 Tecnologia da Informação e os aplicativos móveis

A Tecnologia da Informação e Comunicação tem sido fundamental na transformação dos negócios, especialmente no mercado de aplicativos, que pode atingir cerca de US\$ 10,1 trilhões até 2023, segundo Tian, Lin, Guo, Zhao e Jing (2022). O setor de entrega de alimentos *online*, destacado por Nootboom e Bart (2006), exemplifica esse crescimento, impulsionado pela conveniência para os consumidores.

O mercado de venda *online* de alimentos (Online Food Delivery - OFD) está se expandindo significativamente no *e-commerce* de varejo. Conforme Ribeiro (2019), a preferência por serviços *online* é influenciada pela rapidez na entrega, precisão dos pedidos,

facilidade de uso das plataformas, além da variedade de opções e a comodidade de receber alimentos em casa. Este aumento reflete uma mudança no comportamento do consumidor, cada vez mais voltado para soluções tecnológicas eficientes e cômodas. Na atualidade, predominam essencialmente dois modelos de plataformas *online* para solicitação de alimentos, conforme delineado por Ribeiro (2019). O modelo dos "agregadores" adota uma abordagem tradicional, em que os estabelecimentos são encarregados da entrega, estabelecendo uma conexão direta com o cliente e preservando a autenticidade do serviço tradicional. Em contrapartida, o segundo modelo é personificado pelos aplicativos de entrega de comida mais recentes, conhecidos como *marketplaces* (como Ifood, Rappi, Uber Eats, entre outros), que assumem integralmente a responsabilidade pela entrega.

Os *marketplaces*, ao contrário dos agregadores, costumam cobrar taxas tanto dos restaurantes parceiros quanto dos consumidores, incorporando um elemento adicional de conveniência e eficiência na logística de entrega (Ribeiro, 2019). Esse novo paradigma reflete uma evolução significativa no mercado de entrega de alimentos, destacando a importância da tecnologia e da inovação no setor de serviços de alimentação.

Entretanto, o foco deste estudo recai sobre um aplicativo móvel de natureza mais tradicional, desenvolvido e personalizado especificamente para uma empresa em particular. Este aplicativo destaca-se por oferecer uma experiência única, integrando as informações e características específicas do negócio e, proporcionando aos consumidores uma interface personalizada que reflete a identidade e os valores da empresa. A escolha deste modelo de aplicativo ilustra uma abordagem direcionada e sob medida para o engajamento do cliente, evidenciando como as soluções tecnológicas podem ser adaptadas para atender às necessidades específicas de diferentes tipos de negócios no setor de alimentos.

## 2.2 Qualidade do Aplicativo Móvel

A qualidade dos aplicativos móveis é fundamental para a eficiência dos serviços, reputação e estabilidade financeira das empresas. Segundo Holl e Elberzhager (2019), falhas em aplicativos podem causar danos à imagem corporativa e perdas financeiras. Os autores ressaltam que a "Capgemini", renomada empresa multinacional de consultoria, tecnologia, serviços profissionais e terceirização, sublinha a relevância da qualidade nas soluções de tecnologia da informação. Eles enfatizam que falhas nesse domínio são prontamente identificadas pelos usuários, exercendo impacto direto na satisfação do cliente.

O estudo de Holl e Elberzhager (2019) mostra que a maioria dos usuários abandona um aplicativo após uma ou duas tentativas frustradas, evidenciando a baixa tolerância para falhas. Apenas 16% persistem em tentar mais de duas vezes, evidenciando a eminente demanda por elevados padrões de qualidade e desempenho em aplicativos móveis. Um processo rigoroso de teste e melhoria contínua é essencial para garantir uma experiência de usuário confiável e satisfatória desde o primeiro uso.

Além disso, Inukollu, Keshamoni, Rocha, Kang e Inukollu (2014) apontam um aumento de aplicativos móveis de baixa qualidade, frequentemente devido à falta de um ciclo de vida de desenvolvimento padronizado, resultando em aplicativos que não atendem às expectativas de desempenho e confiabilidade. A pesquisa dos autores envolveu mais de 500 usuários americanos e revelou que 98% consideram o desempenho do aplicativo como sua principal preocupação, enfatizando a importância de atender às expectativas dos usuários para evitar rejeição.

A Tabela 1 do estudo de Inukollu et al. (2014) compila e categoriza as principais falhas encontradas em aplicativos móveis, bem como as consequências dessas falhas no desempenho geral. Entre as falhas mais comuns estão problemas relacionados à estabilidade, segurança, e usabilidade, que podem levar a uma série de efeitos negativos, desde a frustração do usuário até questões mais graves como a exposição de dados confidenciais.

Esse cenário demonstra a necessidade de um enfoque maior na qualidade e no teste rigoroso dos aplicativos móveis durante todas as fases de seu desenvolvimento. Garantir que os aplicativos sejam confiáveis, seguros e fáceis de usar é fundamental para sua aceitação e sucesso no mercado altamente competitivo de hoje. Além disso, a atenção à qualidade e ao desempenho dos aplicativos pode ter um impacto significativo na retenção de usuários, na reputação da marca e, conseqüentemente, nos resultados financeiros das empresas envolvidas seja na venda ou aquisição/implementação do aplicativo.

**Tabela 1**

*Principais falhas em aplicativos e consequências do baixo desempenho*

Falhas		Consequências de baixo desempenho	
Aplicativo ou sistema trava	→ 76%	Exclusão imediata do App	→ 44%
Falhas no aplicativo/sistema	→ 71%	Exclusão do App se congelasse por mais de 30 segundos (32% fariam boca a boca negativo, a experiência negativa, 21% postaria informações sobre a experiência negativa em redes sociais virtuais)	→ 38%
Resposta lenta	→ 59%	Exclusão se congelasse por 5 segundos	→ 18%
Alto consumo de bateria	→ 55%	Manteriam o App um pouco mais, apesar do desempenho ruim	→ 27%
Quantidade considerável de anúncios e promoções	→ 53%	Usuários preferem não adquirir (no futuro) App da empresa devido ao baixo desempenho	→ 100%

*Nota.* Fonte. Adaptado de “Factors influencing quality of mobile Apps: Role of mobile App development life cycle.” de Inukollu et al. (2014).

A escolha de um aplicativo móvel já testado e estabelecido no mercado, conforme apresentado na Tabela 1, reflete uma abordagem estratégica que vai além da simples redução de riscos técnicos. Tal decisão permite que as empresas redirecionem seus recursos e atenção para o aprimoramento do conteúdo e o desenvolvimento de estratégias de vendas mais efetivas, alinhando-se com a demanda do mercado e as expectativas dos consumidores.

Ao optar por aplicativos comprovados, as empresas também se beneficiam do feedback e das análises de usuários anteriores, o que facilita a adaptação e personalização do aplicativo às necessidades específicas de seu público-alvo. A abordagem orientada ao cliente é fundamental no mercado atual, que é extremamente competitivo e focado na experiência do usuário (Inukollu et al., 2014).

Além disso, adotar um aplicativo já existente acelera a entrada da empresa no mercado digital, um aspecto crítico em um ambiente cuja rapidez na implementação de soluções tecnológicas pode ser um diferencial competitivo significativo. Esta estratégia também contribui para a construção da reputação da marca e a conquista da confiança dos consumidores,

beneficiando-se da confiabilidade já estabelecida do produto (Setia, Venkatesh & Joglekar, 2013).

Integrando estas considerações com a teoria das capacidades dinâmicas, fica evidente que a escolha de um aplicativo móvel testado e aprovado no mercado é um reflexo da capacidade de uma empresa de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios. Esta teoria enfatiza a importância de desenvolver, reconfigurar e renovar recursos organizacionais para responder efetivamente a ambientes de negócios em rápida mudança. Ao focar no aprimoramento do conteúdo e na elaboração de estratégias de vendas, ao invés de se preocupar com o desenvolvimento técnico de um novo aplicativo, as empresas demonstram sua capacidade de se adaptar e realocar recursos de maneira ágil e eficiente, características essenciais para sustentar a vantagem competitiva em um mercado dinâmico e tecnologicamente orientado (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

### **2.3 Uso do Customer Relationship Management – CRM para vendas online**

O Customer Relationship Management (CRM) é um componente crítico no sucesso das vendas online, especialmente no contexto do uso de aplicativos móveis. Autores como Payne e Frow (2005); Chaffey e Smith (2022); Nuseir e Refae (2022) oferecem insights valiosos sobre como o CRM pode ser otimizado para melhorar as vendas online.

Payne e Frow (2005) destacam a importância do CRM como uma abordagem estratégica que integra processos de negócios e tecnologia para construir relacionamentos duradouros com os clientes. Eles enfatizam que um CRM eficaz não se limita apenas à gestão de dados de clientes, mas envolve a criação de uma experiência personalizada que alinha as ofertas de produtos ou serviços às necessidades e preferências dos clientes. No contexto de um aplicativo para vendas online, isso significa usar dados coletados para fornecer recomendações personalizadas, promoções direcionadas e uma jornada de compra otimizada.

Chaffey e Smith (2022) exploram como o CRM, quando implementado com sucesso, transforma a interação entre empresa e cliente. Eles argumentam que um CRM eficiente permite que as empresas entendam melhor seus clientes, rastreando suas interações e comportamentos online. Isso é particularmente útil em aplicativos móveis, já que cada toque e deslize oferece insights sobre as preferências do consumidor. Esses dados podem ser usados para melhorar a experiência do usuário, aumentar a retenção de clientes e, conseqüentemente, impulsionar as vendas.

Greenberg (2010a) aborda a necessidade de uma tecnologia de CRM robusta e segura, especialmente em aplicativos móveis utilizados para vendas online. Ele ressalta que a qualidade da plataforma de CRM é crucial para manter a confiança do cliente e evitar falhas que podem resultar em perdas financeiras ou danos à reputação. Uma plataforma de CRM bem desenvolvida em um aplicativo de vendas online deve garantir a segurança dos dados do cliente, ao mesmo tempo em que oferece uma interface intuitiva e eficiente (Greenberg, 2010b).

Em suma, os insights de Payne e Frow (2005); Chaffey e Smith (2022); Nuseir e Refae (2022), e Greenberg (2010a) coletivamente sublinham a importância de um CRM bem implementado em aplicativos de vendas online. O sucesso desses aplicativos depende não apenas de uma tecnologia de CRM segura e confiável, mas também de uma estratégia que priorize a personalização, o entendimento do consumidor e a otimização contínua da experiência do usuário. A integração desses elementos é crucial para impulsionar as vendas, melhorar a retenção de clientes e manter uma vantagem competitiva no mercado digital.

## 2.4 Estratégia competitiva atrelada à inovação

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é um processo que implica na definição de como uma empresa pretende competir, quais objetivos ela visa alcançar e quais métodos e ações serão empregados para atingir esses objetivos. Essa abordagem engloba uma combinação de metas desejadas e os meios pelos quais a empresa planeja alcançá-las, conforme destacado por Pádraig (2017). Além disso, a importância das fontes internas e externas de aprendizagem é enfatizada, uma vez que ambas se complementam e podem ser precursoras importantes da inovação e do desempenho empresarial, como indicado por Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2019).

A inovação pode ser compreendida por meio de duas perspectivas principais, Demarcação e Síntese, conforme descrito por Smania e Mendes (2020). Na perspectiva de Demarcação, a inovação é vista de forma segmentada, com produtos e serviços tratados como categorias distintas. Essa abordagem foca especialmente na introdução de novos serviços ou no aprimoramento de serviços já existentes. Um exemplo desta perspectiva é a implementação de um aplicativo móvel, que representa tanto um novo serviço de vendas quanto uma melhoria no processo comercial existente. Em contraste, a perspectiva de Síntese aborda a inovação de maneira integrada, considerando que ela engloba simultaneamente tanto produtos quanto serviços. Esta visão reconhece que a inovação em produtos e serviços muitas vezes se sobrepõe e interage, formando um processo contínuo e interconectado de desenvolvimento e melhoria.

Nesse sentido, a introdução do aplicativo móvel discutido neste artigo constitui uma inovação estratégica significativa para a empresa em foco, atuante no setor de supermercados na região da Grande São Paulo. Este aspecto é complementado pelo estudo realizado por Wang, Kim, Holguín-Veras e Schmid (2021), que explorou como diferentes usuários adotam aplicativos de vendas *online*. Analisando o comportamento de 915 residentes nos Estados Unidos.

Os autores, identificaram quatro perfis distintos de consumidores: (1) os consumidores que já utilizavam o serviço antes da crise (adotantes anteriores), (2) os que começaram a usar temporariamente durante a crise (novos adotantes temporários), (3) os que iniciaram o uso durante a crise e continuaram após (novos adotantes permanentes) e (4) os que não adotaram o serviço em nenhum momento (não adotantes). Esta classificação, detalhada na Tabela 2 do estudo, oferece *insights* valiosos sobre os padrões de adoção de tecnologias de vendas *online* em diferentes contextos, especialmente em tempos de crise.

**Tabela 2**

*Participação de cada tipo de adotante consumidor (N = 915)*

<b>Tipo de adotante</b>	<b>Mercado</b>	<b>Comida</b>	<b>Bens para o lar</b>	<b>Outros</b>
Adotante anterior	19,2%	51,9%	28,4%	81,5%
Novo adotante temporário	12,1%	2,9%	10,4%	0,3%
Novo adotante permanente	9,7%	5,2%	9,9%	3,0%
Não adotante	59,1%	39,9%	51,3%	15,3%

*Nota. Fonte:* adaptado de “Adoption of delivery services in light of the COVID pandemic: Who and how long?” de Wang et al., 2021, p. 270-286.

A análise da Tabela 2, conforme descrita por Wang et al. (2021), permite compreender o perfil de adoção de aplicativos de vendas online entre diferentes tipos de consumidores. A tabela apresenta a participação percentual de cada tipo de adotante consumidor em quatro categorias de produtos: mercado, comida, bens para o lar e outros.

Os resultados revelam diferenças significativas entre os quatro tipos de adotantes identificados: adotantes anteriores, novos adotantes temporários, novos adotantes permanentes e não adotantes. Notavelmente, a categoria 'Não adotante' apresenta a maior percentagem, com 59,1% no mercado, 39,9% em comida, 51,3% em bens para o lar e 15,3% em outros.

Estes dados sugerem que uma proporção considerável de consumidores ainda não adotou os serviços de aplicativos móveis de venda online, indicando um potencial mercado

significativo a ser explorado. A distribuição desigual dos percentuais entre as diferentes categorias de produtos também reflete preferências variadas dos consumidores e potenciais oportunidades de mercado específicas para cada tipo de produto.

Os modelos de Wang et al. (2021) indicam que os fatores que influenciam a adoção inicial e a intenção de continuidade diferem dos padrões observados em estudos anteriores realizados antes da pandemia. Essa mudança nos padrões de adoção destaca a necessidade de estratégias de marketing e de negócios adaptadas às novas realidades do comportamento do consumidor no contexto pós-pandemia.

## 2.5 Capacidades dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas é um conceito fundamental no estudo da gestão estratégica, especialmente em contextos de rápida mudança tecnológica. Conforme Teece, David, Pisano e Shuen (1997) esta teoria aborda como as empresas podem criar e capturar valor, sustentando que a vantagem competitiva depende da capacidade de uma empresa de se adaptar e responder às mudanças do mercado. As capacidades dinâmicas são essenciais para aperfeiçoar os processos internos, tanto tecnológicos quanto organizacionais e gerenciais.

Eisenhardt e Martin (2000) focam na ideia de que as capacidades dinâmicas são rotinas específicas da empresa, como desenvolvimento de produto e alianças estratégicas, que são críticas em ambientes de mercado voláteis. Zollo e Winter (2002), por sua vez, enfatizam a importância da acumulação de conhecimento e da aprendizagem como bases fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

O reconhecimento e a rápida capitalização de oportunidades emergentes são fundamentais para a criação de valor, conforme apontado por Teece et al. (1997). Isso implica que a inovação constante e a adaptabilidade são mais vitais para o sucesso a longo prazo do que estratégias que focam apenas em desestabilizar concorrentes.

A teoria destaca quatro aspectos principais que influenciam a competitividade de uma empresa: inovação, flexibilidade, fidelização e alianças. Esses elementos, quando combinados, permitem que a empresa não apenas crie, mas também estenda ou modifique sua base de recursos de maneira eficaz.

Conforme Salunke et al. (2019) a combinação e a reconfiguração de recursos permitem que as organizações ajustem suas estratégias para resolver problemas de novas e inovadoras maneiras, antecipando-se a mudanças futuras. A capacidade de integrar novo conhecimento, seja ele interno ou externo, e aplicá-lo para oferecer soluções que atendam às necessidades dos

clientes é a essência das capacidades dinâmicas, que estão no centro das estratégias competitivas voltadas para a inovação.

### **3 Método Da Produção Técnica**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso único, seguindo a abordagem metodológica proposta por Yin (2014), que permite uma investigação aprofundada e contextualizada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu ambiente de vida real. A estratégia de pesquisa estudo de caso adotou uma abordagem qualitativa, combinando dados secundários por meio de análise documental e dados primários derivados de entrevistas semi-estruturadas com profissionais chave envolvidos na implementação do aplicativo móvel.

A análise documental, conforme descrita por Bowen (2009), é uma forma de pesquisa qualitativa na qual documentos são interpretados para extrair significados pertinentes ao tópico estudado. Os documentos analisados incluíram registros internos da empresa, relatórios de implementação do aplicativo e comunicações relevantes.

As entrevistas semi-estruturadas, baseadas nas orientações de DiCicco-Bloom e Crabtree (2006), visaram explorar as experiências e percepções dos envolvidos no processo de implantação. Foram entrevistados o chefe do departamento de Tecnologia da Informação (TI) e um consultor experiente dos departamentos de marketing e jurídico, ambos com papel central no processo. Essas entrevistas forneceram ideias sobre as motivações, desafios e resultados percebidos da implantação do aplicativo.

O estudo explorou a proposta inicial de implantação do aplicativo como uma estratégia de marketing pré-pandemia, sua aceleração devido ao impacto das políticas de isolamento social e o subsequente processo de desenvolvimento e implementação. A pesquisa preliminar por parte das equipes de TI, marketing e jurídico incluiu a avaliação da viabilidade de desenvolver um sistema próprio ou adquirir uma solução existente. Foi realizada visita técnica a um estabelecimento similar que já utilizava recurso semelhante, para analisar requisitos e processos de implementação do aplicativo. Essa etapa foi crucial para decidir pelo uso de uma solução white-label personalizável, que facilitou a integração do canal online à operação física já existente. Este artigo tecnológico foi estruturado conforme as etapas principais indicadas por Biancolino et al (2012).

## 4 Contexto Do Projeto

Neste artigo, explorou-se o caso de uma empresa de médio porte no setor de varejo de alimentos na Grande São Paulo. A empresa, com uma história de inovação e adaptação, enfrentou desafios ímpares na pandemia, levando à decisão estratégica de implementar uma solução white-label para vendas online. A escolha dessa solução visava não apenas manter a competitividade no mercado, mas também expandir seu alcance em um cenário de crescente digitalização do comércio varejista.

A solução escolhida, uma plataforma de e-commerce white-label, permitiu a personalização para refletir a marca e as necessidades específicas da empresa, ao mesmo tempo em que ofereceu integração eficaz com seus sistemas existentes.

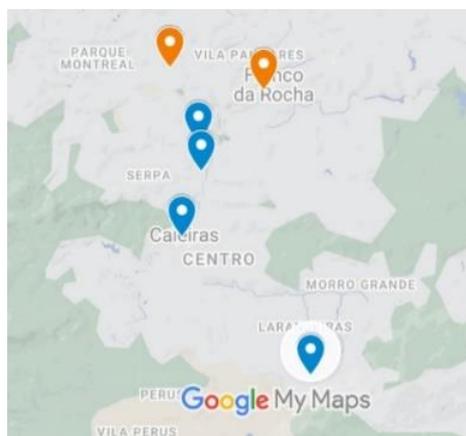
A intervenção consistiu na implementação desta plataforma como um novo canal de vendas, complementando as operações físicas da empresa. Esta ação foi acompanhada de mecanismos de capacitação e treinamento para os funcionários, ajustes nos processos logísticos e uma estratégia de marketing digital para promover a nova plataforma. A implementação foi projetada para ser escalável, garantindo que a solução pudesse crescer e se adaptar às futuras necessidades da empresa. A abordagem adotada demonstra como soluções tecnológicas podem ser integradas eficientemente às operações de negócios existentes, proporcionando uma resposta aos desafios emergentes do mercado e, abrindo caminhos para novas oportunidades de crescimento e inovação.

### 4.1 Caracterização da organização

A organização objeto deste artigo tecnológico é uma empresa brasileira de direito privado – denominada neste estudo como Empresa Alpha - que atua no setor de varejo de mercadorias em geral, com ênfase em produtos alimentícios. No ano de 2020, quando a pesquisa foi iniciada, a empresa possuía 3 unidades com cerca de 50 funcionários e era classificada como média empresa de acordo com (Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013), porém ao final do ano de 2021 a organização passou a ser considerada uma grande empresa, pois formou um grupo econômico composto por seis unidades com mais de 100 funcionários e faturamento superior a R\$ 50.000.000,00 ano. A Figura 1 ilustra a localização geográfica das Unidades da Empresa Alpha.

**Figura 1.**

*Unidades de lojas físicas*



- Caieiras/SP
- Franco da Rocha/SP

A Figura 1 apresenta a disposição geográfica das unidades da Empresa Alpha nas cidades de Caieiras - SP e Franco da Rocha - SP, com foco direcionado para as classes C e D. A estratégica localização dessas unidades em áreas densamente povoadas desempenha um papel fundamental no plano de expansão da empresa, uma vez que a concentração geográfica das unidades otimiza a gestão da logística de abastecimento das lojas e a eficiência das entregas dos produtos aos clientes. É notável que, de acordo com pesquisa realizada pela FGVcia em 2021, mesmo em meio às adversidades causadas pela pandemia do COVID-19 e às complexidades do cenário econômico, aproximadamente 41% dos brasileiros pertencentes às classes C e D optaram por adquirir um novo smartphone em 2020, enquanto 47% daqueles que ainda não o fizeram manifestaram a intenção de fazê-lo em 2021 (Meirelles, 2021). Há um total de 464 milhões de dispositivos digitais, entre computadores, notebooks, tablets e smartphones em uso seja corporativo ou doméstico, no qual destaca-se o smartphone por dominar vários usos, como em instituições bancárias, compras e mídias sociais, com mais de 2 dispositivos por habitante em maio de 2023 (Meirelles, 2023). Esses dados evidenciam a acertada estratégia da Empresa Alpha ao adotar uma solução *white label* para vendas *online*, fornecendo um canal de compras adicional para consumidores que preferiram evitar compras presenciais em lojas físicas devido às preocupações com a contaminação por COVID-19.

#### **4.2 Características do aplicativo móvel implantado na empresa**

O aplicativo móvel implementado pela empresa foi concebido com base na plataforma *white label*, um conceito do mercado que envolve a terceirização do desenvolvimento de produtos e serviços, em contraposição ao modelo *private label* (marca própria). Essa abordagem cria um molde versátil que pode ser personalizado e redistribuído de acordo com as

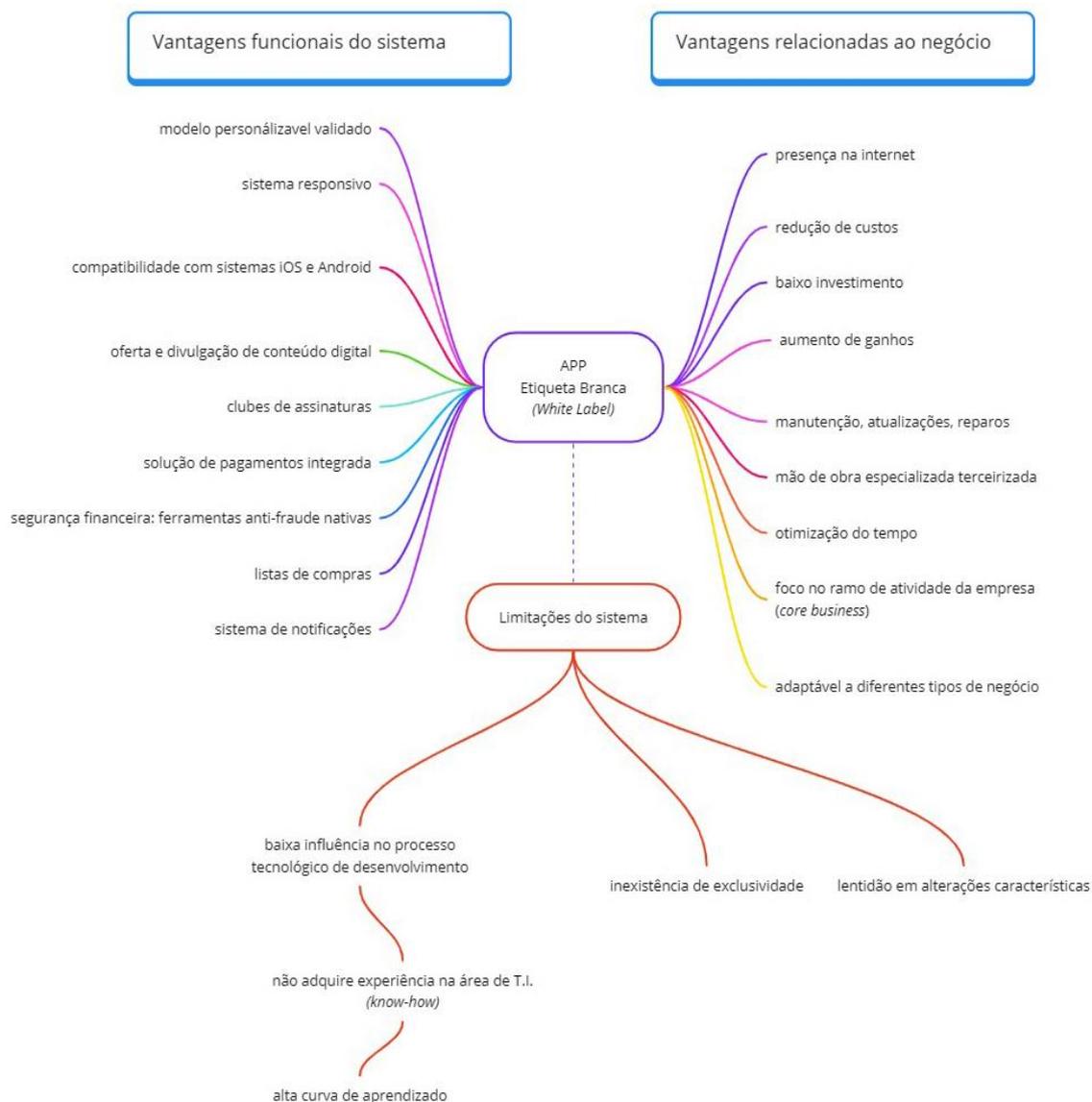
necessidades da empresa (Leisenberg & Vartmann, 2014). Geralmente, as empresas recorrem a essa tecnologia (*white label*) quando desejam expandir suas operações, mas carecem da expertise necessária para desenvolver uma solução internamente. Como resultado, essa plataforma permite que a empresa adquira uma solução tecnológica pronta e comprovada, sem a necessidade de investir esforços significativos ou recursos financeiros no desenvolvimento de um sistema do zero.

Nessa direção, ao escolher um aplicativo *white-label* para uma operação de vendas *online*, a qualidade e a capacidade de desenvolvimento contínuo são critérios essenciais. Conforme indicado por Holl e Elberzhager (2019), mesmo com rigorosos testes de qualidade, os usuários podem encontrar problemas não identificados anteriormente. Portanto, é crucial que o aplicativo escolhido ofereça flexibilidade para atualizações e melhorias contínuas, assegurando uma experiência de usuário consistente e confiável.

A plataforma *white label* foi adaptada para atender às especificidades do setor de varejo alimentício, oferecendo suporte em múltiplos formatos, incluindo *desktop*, *tablet* e celular (Leisenberg, 2016). A possibilidade de personalização viabiliza, por um lado, a representação da identidade da empresa e, por outro, a criação de uma experiência customizada para os clientes (Leisenberg & Vartmann, 2014). Quanto às características do aplicativo móvel implementado na empresa objeto deste artigo tecnológico, ele se destaca por ser uma estrutura de navegação intuitiva, projetada para direcionar os clientes de forma eficaz ao conteúdo desejado, promovendo vendas de maneira ágil. A Figura 2 apresenta um mapa mental estruturado que destaca as vantagens funcionais, vantagens relacionadas ao negócio e limitações do sistema:

Figura 2

Mapa mental de vantagens relacionadas ao negócio, vantagens funcionais e limitações



Fonte: autores com base nos dados da pesquisa e em Leisenberg & Vartmann (2014); Holl & Elberzhager (2019)

A Figura 2 foi elaborada com base na experiência de implantação relatada, na coleta de dados por meio de entrevistas realizadas com o chefe do departamento de Tecnologia da Informação (TI) e com o consultor dos departamentos de marketing e jurídico, bem como na literatura que constitui o referencial teórico deste estudo. Nesse sentido, as vantagens funcionais do sistema incluem: a personalização do aplicativo (*white label*), sua responsividade, a compatibilidade com sistemas iOS e Android, a capacidade de oferecer e divulgar conteúdo digital, um clube de assinaturas que proporciona ofertas exclusivas aos usuários cadastrados, solução de pagamentos integrada, segurança financeira reforçada com ferramentas anti-fraude nativas, a funcionalidade de listas de compras e um sistema integrado de notificações. Por outro lado, as vantagens relacionadas ao negócio abrangem a presença na internet, redução de custos

com desenvolvimento, baixo investimento inicial, aumento nas receitas (vendas), manutenção, atualizações e reparos facilitados, mão de obra especializada terceirizada, otimização do tempo e uma abordagem flexível adaptável a diversos tipos de negócios (Leisenberg & Vartmann 2014; Leisenberg 2016).

No entanto, também existem limitações no sistema *white label*, incluindo uma influência reduzida sobre o processo tecnológico de desenvolvimento, a falta de aquisição de conhecimento especializado na área de Tecnologia da Informação (TI.), uma curva de aprendizado íngreme, ausência de exclusividade e a lentidão nas alterações que são específicas do negócio, como personalização ou demandas específicas. É importante ressaltar que, quanto às limitações do sistema, a empresa fornecedora atua como parceira via contrato de serviço de suporte ao fornecer apoio técnico contínuo, o que será abordado detalhadamente nos parágrafos seguintes (Leisenberg & Vartmann 2014; Leisenberg 2016).

A empresa fornecedora do aplicativo móvel é uma *startup* que tem como objetivo principal auxiliar pequenos comércios varejistas, especialmente no setor de alimentos, a criar suas próprias lojas virtuais.

Operar um *e-commerce* demanda uma infraestrutura própria, logística adaptada ao novo formato de negócios e, especialmente no caso do comércio de alimentos, cuidados específicos. Isto posto, o proprietário da empresa objeto deste estudo optou por contratar os serviços de uma empresa especializada em transformação digital. Na visão do empreendedor, especialmente nesse período de retomada após os desafios intensos da crise pandêmica, sem o suporte da *startup* desenvolvedora da solução e a eficácia do sistema em oferecer soluções rápidas, não teria sido possível adquirir a expertise necessária. Isso resultaria em um possível fracasso do projeto pioneiro na região.

## 5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

A intervenção descrita neste artigo tecnológico foi conduzida por meio de um processo estruturado, conforme detalhado na Tabela 3. Essa intervenção envolveu a implementação do aplicativo, sendo coordenada e orientada com o suporte técnico da empresa que desenvolveu o sistema. O processo se estendeu por aproximadamente 30 dias e começou com a fase de prototipação e teste, que desempenha um papel fundamental na avaliação da qualidade e do desempenho do aplicativo, como destacado por Inukollu et al. (2014).

As etapas subsequentes, que incluíram personalização, cadastro de produtos e divulgação, foram executadas com cuidado para evitar problemas comuns em aplicativos e as

consequências do baixo desempenho, conforme discutido por Holl e Elberzhager (2019). Para uma compreensão mais aprofundada dessas questões, pode-se consultar a Tabela 1 - Principais Falhas em Aplicativos e Consequências do Baixo Desempenho.

É importante destacar que a implantação desse aplicativo seguiu um processo rigoroso para garantir a efetividade do sistema, com ênfase na prevenção de problemas e na otimização do desempenho, refletindo o compromisso da empresa em oferecer uma solução de alta qualidade aos seus clientes. Na Tabela 3, descreve-se as etapas da implantação do aplicativo. Os resultados foram obtidos por meio dos dados da análise documental da entrevistas realizadas.

### Tabela 3

*Etapas de implantação do App white label*

<b>Ação</b>	<b>Critérios analisados</b>	<b>Tomada de decisão</b>	<b>Notas</b>
Visita técnica	Controle e separação de pedidos,	Favorável	Realizada por equipe atual de colaboradores
	Logística de entrega/devolução,	Favorável	Realizada por equipe atual de colaboradores
	Faturamento sem precisar ocupar um PDV,	Favorável	-----
	Plataforma integrada – estoque virtual/loja física,	Favorável	Não apresentou inconsistências
	Formas de pagamentos diversificadas,	Favorável	Compatível Oportunidade vínculo com Bano de Dados de clientes preferenciais “Sistema de Fidelidade Mascote Clube”
Planejamento dos custos da operação de delivery	Das necessidades de complementar a frota atual	Favorável	Desnecessário
Estruturação do sistema “cliente-retira”	Estrutura, quantidade de colaboradores envolvidos.	Favorável	Atendimento à demanda/empatia-isolamento social.
Planejamento de treinamento	Procedimentos, materiais, prazos.	Favorável	Alteração de rotinas, Sistema intuitivo, dinâmica semelhante à prática de rotina
Personalização do APP	Protótipo white label personalizado para testes.	-	

Ação	Crítérios analisados	Tomada de decisão	Notas
Testes	Funcionalidades, consistência de estoque, segurança e estabilidade.	Favorável	Definição dos produtos a serem inseridos na plataforma
Lançamento	Planejamento/custos.	Favorável	Uso dos canais atuais de divulgação online e off-line.
<b>Reorganização do limite de compras</b>	<b>Análise da infraestrutura e cálculo conforme demanda e capacidade suportada.</b>	<b>Trabalhar com clusters de horário: no máximo 20 compras por período.</b>	<b>Considerada a equipe de trabalho e a capacidade geral de atendimento.</b>

Nota. Fonte: autores, com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 3, ao integrar as observações de Holl e Elberzhager (2019) com as de Leisenberg e Vartmann (2014) obteve-se uma compreensão mais abrangente das vantagens dos aplicativos *white label*, conforme ilustrado na tabela de etapas de implantação. Holl e Elberzhager (2019) destacam a importância da adaptabilidade e da inovação contínua em modelos de negócios digitais, características que são fundamentais no contexto dos aplicativos *white label* e salientam que a adaptabilidade é essencial para responder às rápidas mudanças no ambiente de negócios digital. Isso se reflete nas etapas de "Planejamento dos custos da operação de *delivery*" e "Estruturação do sistema cliente-retira" da tabela. Estas etapas demonstram como o aplicativo *white label* pode ser adaptado para atender a requisitos operacionais específicos, permitindo uma resposta rápida e eficaz às necessidades do mercado.

Além disso, Holl e Elberzhager (2019) enfatizam a importância da inovação contínua para manter a relevância no mercado digital. Isso é evidenciado na etapa de "Personalização do APP", em que o modelo *white label* permite inovações e personalizações frequentes e eficientes, mantendo o aplicativo atualizado com as últimas tendências e expectativas dos consumidores.

A etapa de "Testes" na Tabela 3, também está alinhada às ideias de Holl e Elberzhager (2019) sobre a necessidade de um desenvolvimento ágil e interativo. Eles argumentam que um ciclo rápido de *feedback* e melhoria é crucial em um ambiente digital. Os aplicativos *white label* facilitam esse processo, permitindo ajustes rápidos baseados em *feedbacks* reais, o que é essencial para o sucesso de qualquer solução digital.

Por fim, a "Reorganização do limite de compras", como descrito na Tabela 3, exemplifica a necessidade de escalabilidade e flexibilidade em operações como um princípio

fundamental visto que as plataformas digitais devem ser capazes de se adaptar e escalar conforme a evolução das demandas do negócio e do mercado (Holl & Elberzhager, 2019).

Em resumo, a análise das etapas de implantação do aplicativo *white label*, considerando as perspectivas de Leisenberg e Vartmann (2014) e de Holl e Elberzhager (2019), destaca como esse modelo se alinha com os preceitos de adaptabilidade, inovação contínua, desenvolvimento ágil e escalabilidade. Essas características são fundamentais para as empresas que buscam prosperar no atual e dinâmico cenário de negócios digitais.

Após lançar seu aplicativo móvel, a empresa precisou se adequar à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº. 13.709/2018, que regula o tratamento de dados pessoais, inclusive digitais, e foi atualizada em 2020. A lei visa proteger a liberdade e privacidade dos indivíduos. Em resposta, a empresa estabeleceu um comitê dedicado à LGPD para garantir a conformidade do aplicativo com as normas, evidenciando assim seu compromisso com a segurança e privacidade dos dados dos usuários. A criação desse comitê não apenas ilustra a abordagem proativa da empresa na proteção dos direitos dos clientes, mas também ressalta seu empenho em preservar a confiança nas práticas digitais adotadas.

## 6 Resultados Obtidos e Análise

A implantação de um aplicativo móvel personalizado para vendas *online* pela empresa Alpha representa uma estratégia competitiva inovadora, com resultados positivos refletidos em aumento de vendas e maior visibilidade no mercado. Este sucesso foi amplificado pela integração de um sistema de *e-commerce* eficiente com um CRM multiplataforma, otimizando a gestão de contatos e dados para divulgações e transações comerciais.

Payne e Frow (2005) e Chaffey e Smith (2022) ressaltam a significativa relevância de um CRM eficiente para harmonizar as estratégias de marketing e vendas. Destacam, ainda, o papel crucial da tecnologia na amplificação do relacionamento com o cliente e na personalização dos serviços. Greenberg (2010a) complementa esta visão, enfatizando o papel do CRM na construção de um relacionamento duradouro e valioso com os clientes, o que é evidente na resposta positiva dos consumidores ao aplicativo.

Após a adoção do sistema multiplataforma (*site* e aplicativo) a empresa Alpha identificou um aumento médio de 17% no faturamento e 9,4% no número de clientes que passaram a realizar compras através dos meios digitais. Em 2022 a empresa constatou que as interações e adesão às compras *on-line* permaneceram em crescimento. Esses resultados envolveram também aumento do *ticket* médio nas compras realizadas por meio do *App*.

Portanto, a empresa Alpha passou a atender um novo perfil de cliente, com maior poder de compra e exigência por produtos importados. O cliente moderno, surgido durante a pandemia de COVID-19, tornou-se um cliente recorrente, classificado como “novo adotante permanente” por Wang et al. (2021), permitindo que a empresa Alpha continue a investir em novas tecnologias. Essa abordagem a torna mais capacitada para atender às demandas emergentes dos tempos atuais e aproveitar os avanços proporcionados pela tecnologia.

Nesse sentido, a implementação do aplicativo, uma iniciativa alinhada com a teoria das capacidades dinâmicas, demonstra a habilidade da empresa Alpha em adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Este aspecto ressoa com as ideias de Teece et al. (1997) que enfatiza a importância de desenvolver e utilizar capacidades dinâmicas para manter uma vantagem competitiva sustentável em mercados voláteis.

A pandemia intensificou a urgência por soluções digitais, e a empresa demonstrou uma resposta eficaz a essa demanda, conforme destacado por Wang et al. (2021). Ao optar por um sistema proveniente de uma *startup* especializada, a empresa garantiu qualidade e segurança, alinhando-se com as diretrizes de Holl e Elberzhager (2019) que enfatizam a importância de prevenir falhas capazes de impactar a reputação e resultar em perdas financeiras.

Em resumo, a estratégia adotada pela empresa Alpha na implementação do aplicativo de vendas online representa um exemplo concreto da aplicação das teorias de CRM e capacidades dinâmicas. Esta iniciativa não apenas respondeu às urgências da crise pandêmica, mas também gerou uma transformação duradoura nas preferências de compra dos consumidores, ressaltando a importância da inovação digital, empatia com o cliente, e o compromisso com qualidade e segurança.

## 7 Conclusão

Este estudo ilustrou a implantação bem-sucedida de um aplicativo móvel *white label* pela empresa Alpha para vendas *online* no setor alimentício durante a pandemia do COVID-19. Essa decisão estratégica foi um passo significativo, refletindo a tendência crescente de digitalização nas empresas, conforme destacado por Kostin (2017) e Meirelles (2021), e demonstrando uma aplicação efetiva da teoria das capacidades dinâmicas (Salunke et al., 2019).

Ao adotar a solução, a empresa Alpha conseguiu expandir suas operações, aproveitando a tecnologia sem necessidade de desenvolvimento interno, um movimento estratégico que ampliou sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes que ela possuía no mercado em que atua. Nesse sentido, a Alpha percebeu um aumento de 17% no faturamento e 9,4% no número

de clientes que passaram a comprar pelo *App* e *site* da organização. Adicionalmente essa estratégia possibilitou a identificação do perfil do cliente e suas preferências, principalmente por produtos diferenciados de maior valor agregado, o que elevou o *ticket* médio. Assim, a empresa Alpha passou a atender um novo perfil de cliente, com maior poder de compra. Esse novo perfil de cliente - que realizou suas compras *online* no período da pandemia do COVID-19 - tornou-se cliente regular o que está alinhado aos preceitos de Wang et al. (2021).

Cabe destacar que a integração de um sistema de *e-commerce* eficiente com um CRM multiplataforma foi essencial para otimizar a gestão de contatos e dados, um aspecto ressaltado por Payne e Frow (2005), e Chaffey e Smith (2022). A escolha de um CRM robusto e seguro, enfatizada por Greenberg (2010a), garantiu a confiança do cliente e preveniu perdas financeiras ou danos à reputação. Este sistema de CRM permitiu à empresa Alpha personalizar a experiência do cliente, entender suas preferências e comportamentos, melhorar a retenção de clientes, impulsionando as vendas e fortalecendo a relação com os consumidores.

A capacidade dinâmica (Belitski et al., 2022) demonstrada pela empresa Alpha em implementar rapidamente a solução de aplicativo *white label* em resposta à crise do COVID-19 reflete a habilidade da empresa de se adaptar e evoluir em um ambiente de negócios em rápida mudança. A decisão estratégica não apenas atendeu às necessidades imediatas durante a pandemia, mas também posicionou a empresa para um crescimento sustentável no futuro.

Assim, este caso prático da empresa Alpha destaca a importância da inovação, da adaptabilidade e da integração de tecnologias de CRM como elementos cruciais para o sucesso no mercado digital competitivo atual. É pertinente mencionar a limitação de pesquisa do referido relato que teve como foco empresa de grande porte, do segmento varejista com ênfase em produtos alimentícios, referindo-se à um contexto de crise sanitária e epidemiológica. Futuras pesquisas poderiam aprofundar o entendimento de como outras empresas de diferentes portes e segmentos podem aplicar estratégias semelhantes para alcançar vantagens competitivas em diferentes contextos.

## Agradecimentos

FAP UNINOVE (Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho)

## Referências

Ali, S., Khalid, N., Javed, H. M. U., & Islam, D. M. Z. (2021). Consumer adoption of online food delivery ordering (OFDO) services in Pakistan: The impact of the COVID-19

pandemic situation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010010>

Al-Matari, A. S., Amiruddin, R., Aziz, K. A., & Al-Sharafi, M. A. (2022). The impact of dynamic accounting information system on organizational resilience: The mediating role of business processes capabilities. *Sustainability*, 14, 4967. <https://doi.org/10.3390/su14094967>

Belitski, M., Guenther, C., & Kritikos, A. S. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small business and Economy*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocol for preparing technical production reports. *Management and Projects Magazine*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Excellence in digital marketing: Planning, optimizing and integrating online marketing*. Taylor & Francis.

Chatterjee, S., Ranjan, C., Vrontis, D., & Jabeen, F. (2022). Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support. *Journal of Business Research*, 153, 46-58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.019>

Chatterjee, S., Ranjan, J., Vrontis, D., & Jabeen, F. (2022). Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support. *Journal of Business Research*, 153, 46-58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.019>

- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Greenberg, P. (2010a). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Greenberg, P. (2010b). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques*. McGraw-Hill.
- Holl, K., & Elberzhager, F. (2019). Chapter one - Mobile application quality assurance. In *Advances in Computers* (Vol. 112, pp. 1-77). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/bs.adcom.2017.12.001>
- Inukollu, V. I., Keshamoni, D. D., Rocha, K., Kang, K., & Inukollu, M. (2014). Factors influencing quality of mobile apps: Role of mobile app development life cycle. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, 5(5).  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.1410.4537>
- Isabelle, D. A., Han, Y., & Westerlund, M. (2022). A machine-learning analysis of the impacts of the COVID-19 pandemic on small business owners and implications for Canadian government policy response. *Canadian Public Policy*, 48(2), 322-342.  
DOI: [10.3138/cpp.2021-018](https://doi.org/10.3138/cpp.2021-018)
- Kostin, K. B. (2018). Foresight of the global digital trends. *Strategic Management Journal*, 23(1), 011-019. <http://dx.doi.org/10.5937/StraMan1801011K>
- Law No. 13,709, of August 14, 2018. Establishes the General Personal Data Protection Law (LGPD). Wording given by Law No. 13,853, of 2019. Retrieved from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)

Leisenberg, M. (2016). Strategies and tools for marketing based on mobile services and devices—an overview. *International Business Research*, 9(4), 66-72.

<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n4p66>

Leisenberg, M., & Vartmann, C. (2014). App-Marketing: Die Vor- und Nachteile von White Label-Lösungen für Entwickler, Unternehmen und Endkunden. Retrieved from

<http://www.leisenberg.info/2014/05/28/app-marketing-die-vor-und-nachteile-von-white-label-losungen-fur-entwickler-unternehmen-und-endkunden/>

Meirelles, F. S. (2021). *Overview of IT use in Brazil*. FGVcia: Center for Applied Information Technology of the São Paulo School of Business Administration of Fundação Getúlio

Vargas (FGV EAESP). [https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-](https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil?utm_source=portal-)

[brasil?utm\\_source=portal-](https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil?utm_source=portal-)

[fgv&utm\\_medium=fgvnoticias&utm\\_campaign=fgvnoticias-2021-05-25](https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil?utm_source=portal-fgv&utm_medium=fgvnoticias&utm_campaign=fgvnoticias-2021-05-25)

Meirelles, F. S. (2023). *IT Usage Survey (34th ed.)*. FGVcia: Center for Applied Information Technology of the São Paulo School of Business Administration of Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). Retrieved from

<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia-pesti-panorama-2023.docx>

Nooteboom, Bart (2006). Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities (April 2006). CentER Discussion Paper Series No. 2007-02, Available

atSSRN: <https://ssrn.com/abstract=962326> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.962326>

Nuseir, M., & Refae, G. E. (2022). The effect of digital marketing capabilities on improving business performance: Mediating the role of customer relationship management

(CRM). *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 295-304.

<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.1.008>

- Pádraig, B. (2017). *An analysis of Michael E. Porter's competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1st ed.). Macat Library.  
<https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S., & Paul, T. (2021). Mobile apps for SME business sustainability during COVID-19 and onwards. *Journal of Business Research*, 135, 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.005>
- Ribeiro, C. S. H. J. (2019). *Technology at the table: An overview of food delivery apps* (Doctoral dissertation). Portuguese Catholic University.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>
- Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), & Inter-Union Department of Statistics and Socioeconomic Studies (DIEESE). (2013). Yearbook of work in micro and small companies (6th ed.). SEBRAE and DIEESE. Retrieved from [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)
- Setia, P; Venkatesh, V.; Joglekar, S. (2013). Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance. *MIS Quarterly* 37(2):565-590 DOI:[10.25300/MISQ/2013/37.2.11](https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.11)
- Smania, G. S., & Mendes, G. H. S. (2020). A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. *Gestão & Produção*, 28(3), e0026.  
<https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e26>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tian, H., Lin, F., Guo, B., & Zhao, J. (2022). The antecedents and effects of app evolution: A co-evolutionary perspective. *International Journal of Mobile Communications*, 20(3), 285-308. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2022.122618>
- Wang, X. C., Kim, W., Holguín-Veras, J., & Schmid, J. (2021). Adoption of delivery services in light of the COVID pandemic: Who and how long? *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 154, 270-286. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.10.012>
- Yin, R. (2014). Case study research design and methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108-110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>