

Práticas de Gestão do Conhecimento do Cliente para Inovação

Eloisa Toffano Seidel Masson

Mestre em Gestão do Conhecimento e TI, UniCEUB – [eloisats@gmail.com](mailto:eloisats@gmail.com) (Brasil)  
SHIN QI 07 conj. 01 casa 07, Brasília, DF, 71515-010

Angélica Toffano Seidel Calazans

Doutora em Ciência da Informação, UniCEUB – [angelica\\_toffano@yahoo.com.br](mailto:angelica_toffano@yahoo.com.br) (Brasil)

Cláudio Chauke Nehme

Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação, UCB – [chauke@ucb.br](mailto:chauke@ucb.br) (Brasil)

## Resumo

Este estudo tem como objetivo principal entender como a Gestão do Conhecimento do Cliente pode colaborar com a inovação bancária, identificando a percepção dos gestores com relação a diferentes técnicas de Gestão do Conhecimento do Cliente. Para construção desse entendimento realizou-se avaliação da produção científica sobre inovação, inovação bancária e gestão do conhecimento do cliente e a relação entre esses temas. Como estratégia de pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa em um estudo de caso realizado em uma grande instituição financeira brasileira. Os dados foram coletados por meio de: entrevistas semi-estruturadas e pesquisa em documentos organizacionais e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa indicaram que a Gestão do Conhecimento do Cliente é essencial no processo atual de inovação da instituição. Quanto às técnicas de Gestão do Conhecimento do Cliente, constatou-se que, embora o uso de técnicas clássicas, como entrevistas e pesquisas de mercado predominem, a necessidade de explorar o uso de outras práticas (Fóruns de clientes, Serviços de redes sociais, Social CRM e Netnografia), como alternativas para um relacionamento mais significativo com os clientes, é percebida pela instituição.

**Palavras-chave:** Inovação, Inovação Bancária, Gestão do Conhecimento do Cliente, Gestão do Conhecimento.

## Abstract

This study aims to understand how Customer Knowledge Management can collaborate with bank innovation, identifying managers' perception of different Customer Knowledge Management techniques. To build this understanding was performed scientific literature review on innovation, bank innovation and customer knowledge management and the relationship between these issues. As a research strategy, a qualitative approach was adopted in a case study in a large Brazilian financial institution. Data were collected through semi-structured interviews and research in organizational documents and analyzed using content analysis technique. Results indicated that Customer Knowledge Management is essential in the current innovation process of the institution. Regarding Customer Knowledge Management techniques, it appeared that, although the use of classical techniques, such as interviews and market research

predominate, requirement to explore other practices (Client Forums, Social network services, Social CRM and Netnography) as an alternative to a more meaningful relationship with customers, is perceived by Institution.

**Keywords:** Innovation, Bank innovation, Customer knowledge management, Knowledge management.

## Práticas de Gestão do Conhecimento do Cliente para Inovação

### Introdução

A inovação de produtos e serviços, processos, tecnologia ou modelo de negócios tem sido a escolha de muitas empresas para enfrentar o avanço da concorrência. Segundo o Manual de Oslo<sup>1</sup> (OCDE, 2005), as empresas inovam para defender sua atual posição competitiva assim como para buscar novas vantagens em seu mercado.

No contexto das instituições financeiras brasileiras, a entrada de bancos estrangeiros no país aumentou a concorrência e tornou os clientes mais exigentes. Diante deste cenário, as instituições financeiras terão que investir volumes significativos para garantir inovações que atendam e satisfaçam os clientes e garantam maior eficiência operacional.

A inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras. Não se sabe de antemão qual será o resultado das atividades de inovação, por exemplo, se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou qual é a quantidade necessária de tempo e de recursos para implementar um novo processo de produção, marketing ou método de produção, ou o quão bem-sucedidas essas atividades serão.

A Gestão do Conhecimento do Cliente destaca-se como suporte ao desenvolvimento de novos produtos, a identificação de oportunidades em mercados emergentes, tendo em vista a necessidade de aceitação do mercado de qualquer produto inovador. (Jiebing; Bin; Yongjiang, 2013; Belkahla; Triki, 2011).

A gestão do conhecimento do cliente visando otimizar o processo de inovação tem utilizado variadas técnicas: técnicas tradicionais, como pesquisas de mercado e, em especial, técnicas baseadas na Web 2.0 e nas mídias sociais, como: fóruns de clientes, serviços de redes sociais, serviços de *microblogging*, Social CRM, serviços de localização móvel e netnografia.

Diante deste contexto, entender quais técnicas de Gestão do Conhecimento do Cliente (GCC) são utilizadas ou podem contribuir para o processo de inovação no contexto de uma instituição financeira é essencial para garantir o diferencial competitivo. Uma vez delimitado o problema, este estudo tem como objetivo principal identificar quais as práticas de Gestão do

---

<sup>1</sup> O Manual de Oslo foi criado em 1990 pela OCDE com o objetivo de padronizar os conceitos sobre inovação. Além dos conceitos, o Manual também orienta com relação aos processos, metodologias e formas de pesquisa sobre o assunto inovação. No Brasil, o Manual foi traduzido pela FINEP, em 2005.

Conhecimento do Cliente são utilizadas por uma instituição financeira e quais poderiam contribuir para o processo de inovação. Para atender a esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar e analisar de que formas o conhecimento do cliente é utilizado no processo de inovação em uma instituição financeira; (2) Identificar a percepção dos gestores de uma instituição financeira em relação à aplicação de diferentes práticas de gestão do conhecimento do cliente para a inovação.

O artigo apresenta, na segunda seção, uma abordagem dos temas inovação, gestão do conhecimento do cliente e práticas de gestão do conhecimento do cliente. A terceira seção apresenta a metodologia da pesquisa utilizada. Os resultados obtidos estão descritos na quarta seção. Finalmente, na quinta seção, apresentam-se as conclusões da pesquisa e sugerem-se futuros trabalhos.

### Inovação

O conceito de inovação, como a apropriação comercial/social de novidades – descobertas, invenções e conhecimento – ou a introdução de aperfeiçoamento nos bens e serviços utilizados pela sociedade, surgiu na década de 30, como contribuição de Schumpeter (1957) para explicar o crescimento e desenvolvimento das economias.

A partir dos diversos estudos encontrados na literatura acadêmica, pode-se inferir que a definição de inovação inclui os conceitos de novidade, comercialização e/ou implementação. Isso quer dizer que, uma idéia ou conhecimento não desenvolvido e transformado num produto, processo ou serviço, ou que não tenha sido comercializado ou implementado na organização, não seria classificado como uma inovação.

Quadro 1 – Consolidação das definições de inovação

Definições Inovação	Urabe (1988)	Drucker (2001)	Harkema (2003)	Manual de Oslo (2005)	Jaeger Neto (2010)	Dodgson et al (2012)
Geração de nova idéia, novo conhecimento	√		√			
Implementação/criação de um novo produto, processo, serviço, recurso, novos modelos de gestão ou tecnologia	√	√	√	√	√	√
Geração de lucro, crescimento, emprego, redução de custo, aumento de produtividade	√	√			√	

Morris (2011) destaca que apesar das organizações entenderem a relevância da inovação numa economia globalizada e competitiva, ela é pouco alcançada em bases consistentes, devido à complexidade, a incerteza e ao ambiente organizacional focado em conformidade e previsibilidade. Já a FIESP, em pesquisa realizada em 2011 (FIESP, 2011) identificou quatro obstáculos para a inovação: riscos econômicos, problemas relacionados ao financiamento, elevados custos da inovação, dificuldade na obtenção de informações para obter idéias inovadoras e fatores internos a empresa.

### **Gestão do Conhecimento do Cliente**

Segundo Popadiuk e Choo (2006), a inovação é composta por novas idéias que foram transformadas ou implementadas como produtos, processos ou serviços, gerando valor para a empresa. As idéias são formadas através de uma profunda interação entre as pessoas em ambientes que tenham as condições que permitam a criação do conhecimento. Duas dimensões do conhecimento são, especialmente, pertinentes para a inovação: as capacidades da organização na criação de conhecimento e seu conhecimento sobre o mercado.

Tendo em vista que uma inovação necessita de aceitação do mercado, a importância do conhecimento do cliente é tratada como essencial (Jiebing; Bin; Yongjiang, 2013; Hakimi; Triki, 2011).

Vários autores têm enfatizado a importância de envolver os clientes no desenvolvimento de novos serviços e produtos. (Gruner; Homburg, 2000; von Hippel, 2005; Kristensson; Magnusson, 2010). Os clientes são reconhecidos como uma valiosa fonte para entendimento confiável do mercado, bem como para testes e lançamento de novos serviços e produtos (Sigala; Chalkiti, 2014; Sigala, 2012; Kristensson; Matthing; Johansson, 2008).

A Gestão do Conhecimento do Cliente pode ser geralmente considerada como o processo de capturar, compartilhar, transferir e aplicar os dados, informações e conhecimentos relacionados com os clientes para os benefícios organizacionais.

Belkahla e Triki (2011) propuseram uma escala de medida da capacidade do conhecimento do cliente como habilitador da inovação, por entenderem a necessidade das organizações de avaliarem em que grau conseguem gerir eficazmente o conhecimento do cliente, a fim de promover a inovação. A escala CKEI – *Customer knowledge enabled*

*innovation capability* reflete o grau de experiência de uma empresa em gerir adequadamente o conhecimento do cliente a fim de aumentar a inovação.

Estudos têm demonstrado que os métodos clássicos utilizados para envolver clientes no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, como pesquisas de mercado, entrevistas diretas e grupos de discussão, são incapazes de obter informações do cliente de forma adequada. Esses métodos se concentram em inquirir e obter do cliente o que de forma consciente ele precisa, em vez de permitir uma exploração mais profunda da percepção do que ele deseja. (Hoyer et al., 2010).

Os métodos clássicos não conseguem obter as reais determinantes das necessidades dos clientes, porque os clientes não possuem consciência das suas necessidades latentes, assim como, têm dificuldade de expressar e identificá-las em contextos diferentes daqueles em que estão associados. (Hage; Hollingsworth, 2000; Urban; Hauser, 2004; Lundkvist; Yakhlef, 2004).

A gestão do conhecimento do cliente visando otimizar o processo de inovação tem utilizado variadas técnicas: técnicas tradicionais, como pesquisas de mercado e, em especial, técnicas baseadas na Web 2.0 e nas mídias sociais, como: fóruns de clientes, serviços de redes sociais, serviços de *microblogging*, Social CRM, serviços de localização móvel e netnografia.

A seguir, detalhamos as técnicas relacionadas as mídias sociais:

### **Fóruns de Clientes:**

Os serviços de fórum de clientes são as mídias sociais de serviços que fornecem espaços dedicados aos clientes para discutirem questões específicas da organização (Lopez-Nicolas; Molina-Castillo, 2008). Permitem a participação de um grande e diversificado conjunto de usuários para discutir de forma colaborativa sobre os produtos e serviços específicos da organização. (Maswera et al., 2006).

Os fóruns *online* de clientes ou comunidades de clientes provaram ser um poderoso instrumento para moldar relacionamento do cliente com as empresas, bem como com produtos ou marcas, e apoiar os processos de inovação das empresas (Muniz; O'Guinn, 2001; Sawhney; Prandelli, 2000). De acordo com Gebauer, Fuller e Pezzeri (2013), nos últimos anos, as comunidades *online* de co-criação e inovação ganharam popularidade na tentativa de envolver os consumidores entusiastas nos processos de desenvolvimento da organização.

### **Serviços de redes sociais**

Os serviços de redes sociais são aplicações onde é possível a criação de perfis informativos pessoais, como imagens, vídeos, áudio, e *blogs* — com acesso mútuo a redes de amigos e conhecidos (Kaplan; Haenlein, 2010, pp.59-68). Através destes serviços, os usuários podem estabelecer e manter conexões com outras pessoas de interesses semelhantes (Gunawardena et al., 2009).

Pode-se observar três vantagens imediatas sobre as estratégias voltadas para o consumidor nas redes sociais: (1) é uma fonte de marketing social viral e distribuição *online*, conseguindo atrair mais facilmente novos consumidores; (2) todos os utilizadores são altamente interativos e estão perfeitamente envolvidos no ambiente da plataforma; (3) é uma plataforma de publicidade social em rede, com uma base de dados completa de informação pessoal e social, imagens, biografias, interesses, gostos, conteúdos, aplicações, preferências e listas de amigos, ou seja, uma rede cruzada de valor (Shuen, 2008, p.70).

### **Serviços de *Microblogging***

Os *blogs* ou *weblogs* são uma forma de armazenamento de opiniões, idéias, conhecimento e criatividade. *Microblogging* é uma derivação do conceito de *blog*, mas com limitações de publicação, mais concretamente, limitação de caracteres, criado em 2004. *Microblogging* baseia-se num serviço que permite a comunicação com grandes grupos de utilizadores sem a necessidade de envio individual para endereços de e-mail ou contatos de celular. É utilizado para enviar rápidas manifestações informativas, tais como atualizações de estado ou avisos, ou para manter conversas com várias pessoas, através de mensagem reduzida — para os seguidores do utilizador emissor (Wilkinson, 2011).

Os serviços de *microblogging* permitem que as organizações cheguem aos clientes via *microposts*. Isto serve como um caminho para as organizações fornecerem o conhecimento para os clientes sobre seus produtos, mercados, ofertas e também prestar serviço ao cliente (Gao et al., 2012). Também suportam o conceito de "criação com os clientes". As organizações podem extrair conhecimento dos clientes por busca ativa de inovação orientada para o cliente na sua concepção e produção (Sigala, 2012). Além disso, o acompanhamento de microposts para analisar o sentimento do que está sendo discutido na blogosfera mantém as organizações bem



informadas sobre os seus clientes (Castellanos et al., 2011).

### **Serviços de Localização Móvel**

Os serviços de localização móveis, ou *Local-centric Mobility System* (LMS) são serviços de mídia social que permitem aos usuários o *check-in online* em locais do mundo real e a recepção de informação sensível ao contexto, com base em suas localizações (Dhar; Varshney, 2011).

Esses serviços são, assim, a convergência de várias tecnologias atuais, como comunicação móvel, tecnologias de localização, dispositivos móveis com Internet, sistemas de informação geográfica e servidores de aplicações com bases de dados espaciais. Segundo Shek (2010) os serviços de localização móvel podem proporcionar benefícios adicionais para os usuários e prestadores de serviços, incluindo:

- Distribuir proativamente informação única relevante para os usuários para ajudar a acelerar as decisões e atividades.
- Minimizar entrada de dados desnecessária pela integração de aplicações com sensores avançados, como acelerômetros, bússolas digitais e câmeras.
- Permitir que os prestadores de serviços modelem o comportamento do usuário com base em sua localização e informação de percurso, que pode apoiar a melhoria dos níveis de serviço, quase em tempo real e, a longo prazo.
- Incentivar a partilha de informações baseadas em localização, como fotos e comentários, gerado por outros prestadores de serviços e usuários.

Como resultado, os analistas prevêem um amplo crescimento do uso dessa tecnologia nos próximos anos, com potencial de aplicação em muitas indústrias, incluindo saúde, manufatura e serviços financeiros (Shek, 2010).

### **Social CRM**

O CRM evoluiu a partir da necessidade de obter uma forma de gerenciamento orientada para o cliente. Destina-se a estabelecer, manter e fomentar os relacionamentos mutuamente benéficos de longo prazo entre uma organização e seus clientes. Payne e Frow (2005) afirmam que "CRM é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de um melhor valor

para o acionista por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e de TI para criar relacionamentos rentáveis de longo prazo com os clientes e outras partes interessadas.”

Social CRM (SCRM) pode ser considerado uma extensão do CRM, em vez de uma substituição. Inclui informações tradicionais de um CRM, originadas de relacionamentos do cliente com a organização, bem como informações obtidas nas mídias sociais. Greenberg (2010, p.143) define SCRM como "uma filosofia e uma estratégia de negócio, apoiada por uma plataforma tecnológica, regras de negócios, processos e características sociais, projetado para envolver o cliente em uma conversa colaborativa, a fim de fornecer um valor de benefício mútuo em um ambiente de negócios confiável e transparente. "

Social CRM está relacionado a três objetivos de negócios: (1) melhorar o envolvimento do cliente, (2) aumentar interações com o cliente, e (3) criar valor mutuamente benéfico (Yousif, 2012). Lei e Yang (2010) concluem em seu estudo que a integração das mídias sociais com CRM pode aumentar a interação entre os clientes, e pode ser uma ferramenta valiosa para a gestão de relacionamento com o cliente.

### **Netnografia**

A netnografia é um neologismo (nethnography = net + ethnography) criado no final da década de 90, para tratar adaptações em relação à coleta e análise de dados do método etnográfico. Por etnografia entende-se a “descrição de uma cultura ou de um grupo de pessoas que são portadoras de algum grau de unidade cultural” (Van Lier, 1988). A netnografia adapta técnicas de pesquisa etnográfica tais como a observação para estudar culturas e comunidades que estão a emergir através de comunicação mediada pelo computador, e através do uso de informação disponível *online* (Kozinets, 2010).

Na área de investigação de marketing e do consumidor, os estudos netnográficos têm-se tornado mais frequentes e capazes de abranger vários tópicos, incluindo relações sociais, investigações de identidade e questões relativas à publicidade *online* (Kozinets, 2010). O ambiente virtual oferece numerosos dados qualitativos como discussões e comentários, mensagens, dados visuais e auditivos, de inúmeros autores, conseguindo alterar a forma de

comunicação e a consciência de comunidade (Belk; Fischer; Kozinets, 2013).

Segundo Kozinets (2002), a netnografia apresenta as seguintes vantagens se comparada a métodos tradicionais (entrevistas, grupos focais) para obtenção de informações sobre o consumidor:

- menos obstrutiva e intrusiva por ser realizada através da análise de contribuições e comportamentos dos clientes que são obtidos a partir de um contexto que não é moldado pelo pesquisador;
- fornece uma janela para comportamentos que ocorrem naturalmente;
- reúne os dados dos clientes em tempo hábil, de forma menos onerosa e maneira mais rápida.

### **Metodologia**

Para atender o objetivo desta pesquisa de identificar e analisar o relacionamento entre o processo de inovação e a gestão do conhecimento do cliente em uma instituição financeira pública foi utilizada a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa se deve ao caráter de complexidade que envolve os dados evidenciados nesta investigação. Deve, ainda, proporcionar maior conhecimento de conceitos de inovação e gestão do conhecimento do cliente existente na organização pesquisada.

Esta investigação, no que tange ao alcance temporal, se caracterizou como uma pesquisa interseccional, pois investiga a inovação e a gestão do conhecimento do cliente em determinado período e em determinado contexto organizacional.

O estudo baseou-se nas percepções de atores que participam do processo de inovação de uma instituição financeira pública. O método adotado para realização do estudo, portanto, foi o estudo de caso.

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas e pesquisa em documentos organizacionais. Para análise dos dados coletados foi utilizado análise de conteúdo (entrevista e documentos), com apoio do software NVIVO que consiste numa ferramenta que auxilia o pesquisador na análise de conteúdo nas várias etapas da pesquisa qualitativa.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir de dois modelos: a Escala CKEI –

*Customer knowledge enabled innovation capability*, proposta por Belkahla e Triki (2011) e a Auditoria de gestão da inovação, proposta por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 582). Esse roteiro foi ajustado, após realização de pré-teste, com um gerente da área de inovação.

No caso da presente pesquisa foram analisados documentos escritos que descreviam a estrutura organizacional da instituição pesquisada, o planejamento estratégico, o processo de inovação adotado e as avaliações dos participantes do *Workshop* de Inovação da área de Agronegócio.

Desse modo, para atender aos objetivos dessa pesquisa foi escolhida uma grande instituição financeira pública brasileira, com sede em Brasília e atuação em todo território nacional para investigar como a Gestão do Conhecimento do Cliente pode colaborar com a inovação. Essa instituição atua em vários setores entre eles: habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços.

A área de inovação é uma área relativamente nova dentro da instituição, pois iniciou seus trabalhos em 2013. Foram escolhidas as áreas de Agronegócio e Habitação para a realização das entrevistas por serem áreas onde a área de inovação tem atuado. Assim, a população definida para a pesquisa foi o quantitativo de gerentes envolvidos no processo de inovação de cada uma dessas áreas.

### **Apresentação e análise de resultados**

As entrevistas, realizadas entre os meses de novembro de 2014 e janeiro de 2015, foram gravadas, transcritas e, posteriormente, transferidas para análise e avaliação no sistema NVIVO.

Nesta pesquisa, optou-se por organizar a análise de conteúdos por objetivos específicos da pesquisa:

1. Identificar e analisar de que formas o conhecimento do cliente é utilizado no processo de inovação em uma instituição financeira;
2. Identificar a percepção dos gestores de uma instituição financeira em relação a aplicação de diferentes técnicas de gestão do conhecimento do cliente para a inovação.

Para o primeiro objetivo específico – Identificar e analisar de que formas o conhecimento do cliente é utilizado no processo de inovação em uma instituição financeira



que a principal forma de obtenção de conhecimento do cliente é por meio de pesquisas, muitas vezes, demandadas pelas áreas de negócio e contratadas com institutos de pesquisas.

A utilização de universidades, centros de pesquisa e redes de contato externas com conhecimento especializado é pouco utilizada, de acordo com todos os entrevistados e percebido nos comentários:

“Quanto às universidades, eu acho que a gente utiliza muito pouco, a gente tem que se aproximar muito mais dos centros de pesquisa, do meio acadêmico, eu acho que a gente se vale muito pouco desse recurso.”

“Não, eu acho que esse é um ponto frágil que a gente tem, a gente não utiliza métodos estruturados de pesquisa... agora específico do cliente com metodologia acadêmica ou de consultoria a gente usa pouco mesmo.”

Em relação à forma de compartilhamento do conhecimento do cliente entre as pessoas envolvidas no processo de inovação, todos os entrevistados citaram o uso de apresentações das informações ou divulgação da existência do conteúdo, por vezes, disponibilizado na página da intranet da área. Durante os Workshops de geração de idéias, são utilizadas duas formas: apresentação da informação coletada sobre o cliente por meio da utilização de vídeos e áudios e percepção dos clientes em relação ao protótipo, com objetivo de refiná-lo. Além disso, todo o material gerado para e durante o workshop é disponibilizado para área envolvida.

“Então a gente utiliza de vídeos, áudios, a gente utiliza, por exemplo, reclamações da ouvidoria.”

“...É muito interessante ver, ouvir e observar o que a pessoa está falando, é muito melhor do que ler, então você ter o sensorial na hora de desenvolver novas idéias é muito importante, porque você consegue, você faz uma leitura corporal, então é importante isso, a gente tem utilizado o material de clientes nos workshops.”

“O segundo ponto que a gente utiliza é a percepção dos protótipos também. Então quando a gente desenvolve os protótipos e parte pra outra, pra fase de refinamento, a gente utiliza a percepção dos clientes em cima do protótipo pra também pra refiná-los. Então esse feedback pra gente também é importante.”

Na percepção de todos os entrevistados, as necessidades dos clientes são bem compreendidas, no geral.

“Eu acho que sim, as necessidades dos clientes são atendidas, a partir das pesquisas que

são feitas, eu acho que a gente consegue atendê-los.”

“Hoje, dada a tecnologia, o nível de maturidade, em que as pessoas, gestoras de produtos se encontram, muito melhor do que no passado.”

“Mas eu entendo que de fato, hoje, a gente entende bem o que o cliente quer e busca muito mais na linha de melhoria do que na linha de inovação atender a esses anseios.”

“Apesar de não utilizar e não contratar consultoria a gente utilizou bastante pra saber o que o cliente prefere, o que ele não prefere, então assim, por isso que eu acho que a gente tem, em uma escala de zero a dez um entendimento oito, mas sempre há espaço pra melhorar, principalmente porque mundo está mudando...”

Apesar de uma boa compreensão das necessidades dos clientes, 40% dos entrevistados citaram dificultadores que impedem o pleno atendimento dos anseios do cliente:

“Muitas vezes você tem limitações, limitações de tecnologia, limitações operacionais ou até de normas, mas sempre que possível, a gente tenta atender aos anseios dos clientes até porque o cliente é a principal razão da existência da instituição.”

“Porque eu sou o gestor, eu entendo, eu sei das possibilidades que eu posso, eu tenho que atender a conformidade, eu tenho que atender o *compliance*, eu tô na mão da TI, entendeu? Então isso tudo, as vezes, são dificultadores para você atender 100% o que o cliente quer.”

O workshop de geração de idéias foi citado por 80% dos entrevistados como uma forma de integrar os clientes no processo de inovação. A necessidade de aproximar mais o cliente, também, foi destacada por 60% dos entrevistados.

“Para os workshops, o que a gente tem feito: como o workshop acontece em dois dias, no último dia, porque a gente passa por toda a parte de insights, de formação de idéias e criação dos protótipos. A criação dos protótipos é no último dia, então a gente pega os clientes, leva pro local do workshop no último dia, porque o pessoal já desenvolveu algum protótipo lá naquele momento do workshop, e pede pros clientes avaliarem se eles são interessantes ou não, então assim, mas é muito pouco ainda. Isso é só pra que a gente consiga fazer um refinamento da idéia já ali naquele momento em que ela foi criada, que a idéia foi gerada. Mas o forte mesmo é na hora de fazer o teste no momento da incubação. Então o período de incubação envolve testes com os clientes.”

“O workshop foi um bom exemplo, porque teve cliente também lá, ou seja, nós escutamos quem era o tomador dos recursos e o que ele valoriza como importante pra ele, pra atender as necessidades ele.”

“Bom, a primeira experiência que eu tive foi na oficina, no workshop que nós fizemos. Os clientes eles são os potenciais convidados dessas oficinas justamente para opinar.”

“Então eu acho assim, tem muito espaço, a gente se vale sim do cliente, pra trazer sua opinião, mas ainda tem muito espaço sim pro cliente, pra trazer o cliente cada vez mais pra dentro da empresa.”

“Então a preocupação de você envolver o cliente cada vez mais pra você obter essa informação ela vem num crescente de 2002 pra cá.”

O segundo objetivo específico - Identificar a percepção dos gestores de uma instituição financeira em relação a aplicação de diferentes técnicas de gestão do conhecimento do cliente para a inovação identificou as palavras-chave mais citadas (Figura 2) e obteve os seguintes resultados:



Figura 2: Palavras-chave mais citadas no contexto “Técnicas de GCC”

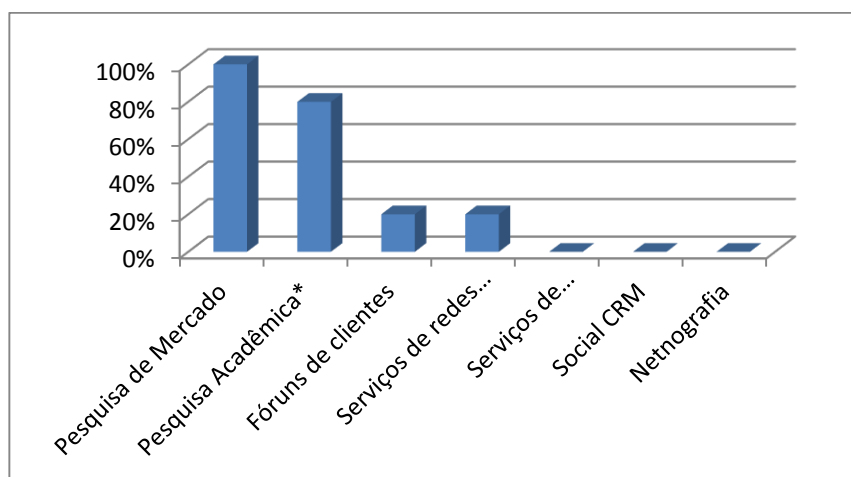
Das técnicas de Gestão do Conhecimento do cliente tratadas nas entrevistas, somente a pesquisa de mercado foi citada como uma técnica amplamente utilizada por todos os entrevistados. Apesar de 80% dos entrevistados confirmarem o uso da pesquisa acadêmica como fonte para aquisição do conhecimento do cliente, todos ressaltaram que são muito pouco utilizadas.

Fóruns de clientes e serviços de redes sociais são citados por apenas 20% dos



entrevistados e serviços de localização móvel, Social CRM e netnografia ainda não são utilizados pela instituição como apoio a obtenção de conhecimento do cliente para o processo de inovação, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Técnicas de GCC utilizadas pela Instituição



\* Pouco utilizada

Apesar do pouco uso de várias das técnicas de GCC, os entrevistados demonstraram perceber a necessidade de utilização dessas ferramentas para obtenção de uma melhor percepção do cliente:

“A gente utiliza muito pouco a pesquisa acadêmica pra embasar nosso desenvolvimento de novos negócios e novos produtos. Como eu falei, a gente não se aproximou ainda do meio acadêmico da forma que a gente tem que se aproximar.”

“Quando a gente começou a discutir, a nossa idéia aqui era realmente criar um fórum de discussão pra que a gente conseguisse ficar antenado no que os clientes estavam falando.”

“Mas, por exemplo, a metodologia aplicada no workshop de inovação a gente vê que isso é possível, de convidar os clientes pra poder participar, trocar idéias e trazer o que está se valorizando.” (sobre fórum de clientes)

“A gente há pouco tempo, tem um tratamento específico pro facebook. Então tem uma equipe, são umas 20 pessoas, 30 pessoas que tratam do responsivo ao facebook. Eu tenho minhas dúvidas se a gente utiliza aquilo que é discutido dentro das redes sociais pra geração de idéias por exemplo. Hoje dentro do processo da área de Inovação a gente não utiliza, e definitivamente é algo que a gente tem que se valer sim...” (sobre serviços de redes sociais)

“...utilizar dessas ferramentas pra obter informação, eu sei que é um projeto da área fazer com que a gente consiga extrair elementos dessas ferramentas que são utilizadas, dos meios sociais, desse tipo de interação que você pode promover se utilizando dessa tendência.” (sobre serviços de redes sociais)

“A gente tem pessoas antenadas nisso, o tempo todo estão nos provocando com o que elas estão percebendo nas redes sociais com isso, mas é mais um processo, uma iniciativa pessoal de trazer isso pro debate do que, necessariamente, uma estruturação desse processo.” (sobre serviços de redes sociais)

“Tem vários projetos para usar a localização para várias etapas do nosso processo, inclusive da localização do nosso negócio, mas a gente está do ponto de vista de desenvolvimento da nossa plataforma, um pouco ainda tratando do básico...” (sobre serviços de localização móvel)

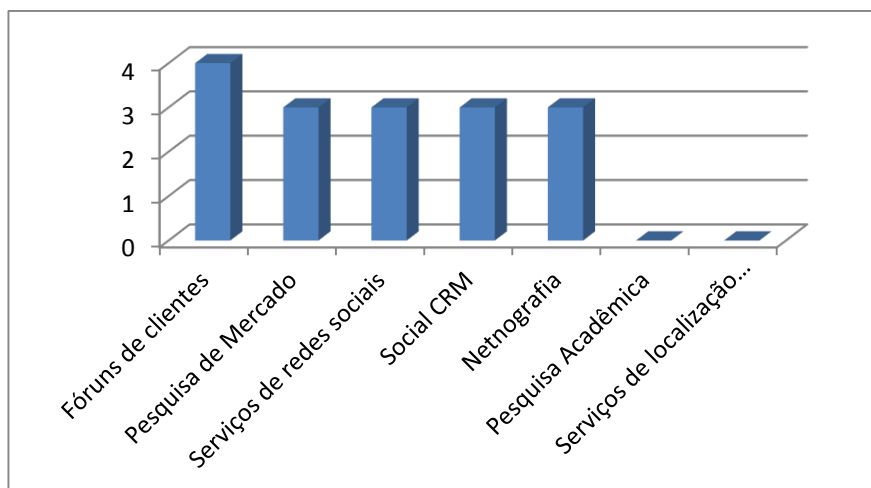
“Aliás, *bigdata*, que é um assunto que tem relação com isso que você disse, a gente ainda ta engatinhando nesse campo. Então a gente está em conversa com os fornecedores pra ver solução de bigdata, ai sim a gente consegue integrar CRM, consegue integrar rede social, banco de dados nosso que é gigante. ... Mas é um caminho sem volta, eu acho que fatalmente a gente vai ter que utilizar.” (sobre Social CRM)

“Eu acho importantíssimo, a gente talvez não tenha as ferramentas, porque é algo complexo.” (sobre Netnografia)

“Não, hoje não, infelizmente, eu até acho bem bacana esse processo...” (sobre Netnografia)

Em relação à percepção dos entrevistados sobre as técnicas mais relevantes para conhecer o cliente de forma a apoiar o processo de inovação, obteve-se a distribuição apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Técnicas de GCC consideradas mais relevantes



## Conclusões

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como a Gestão do Conhecimento do Cliente pode colaborar com a inovação bancária, identificando a percepção dos gestores com relação a diferentes técnicas de Gestão do Conhecimento do Cliente. Para atender a esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar de que formas o conhecimento do cliente é utilizado no processo de inovação em uma instituição financeira;
- Identificar a percepção dos gestores de uma instituição financeira em relação a aplicação de diferentes práticas de gestão do conhecimento do cliente para a inovação.

Para melhor compreensão, foram descritos os principais conceitos com relação a inovação e a Gestão do Conhecimento do Cliente. A partir dos diversos estudos encontrados na literatura acadêmica, pode-se inferir que a definição de inovação inclui os conceitos de novidade, comercialização e/ou implementação. Uma idéia ou conhecimento não desenvolvido e transformado num produto, processo ou serviço, ou que não tenha sido comercializado ou implementado na organização, não seria classificado como uma inovação.

Com relação à Gestão do conhecimento do cliente, na análise realizada, foram identificadas pesquisas que comprovam que a Gestão do Conhecimento do Cliente pode suportar o desenvolvimento de novos produtos e facilitar a identificação de oportunidades em mercados emergentes, reduzindo os riscos envolvidos no processo de inovação.

A pesquisa foi interseccional, pois investigou a inovação e a gestão do conhecimento do cliente em determinado período e adotou uma abordagem qualitativa. O método adotado foi o estudo de caso e os instrumentos de coleta foram entrevistas semi-estruturadas e pesquisa em documentos organizacionais. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo.

Como principais resultados obtidos destacam-se:

- A gestão do conhecimento do cliente foi percebida, no estudo de caso, de forma similar a citada por Jiebing, Bin e Yongjiang (2013); Hakimi e Triki (2011). Para esses autores a gestão do conhecimento do cliente é a forma de suportar o desenvolvimento de novos produtos, facilitar a identificação de oportunidades em

mercados emergentes, reduzindo os riscos envolvidos no processo de inovação. A instituição entende que o conhecimento do cliente, obtido por meio de métodos clássicos como a pesquisa de mercado, já é utilizado no processo de desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, mas pode ser realizado de forma mais efetiva.

- A percepção dos gestores da instituição financeira em relação à aplicação de diferentes práticas de gestão do conhecimento do cliente para a inovação ratifica a necessidade de explorar o uso da web 2.0 e de mídias sociais, como alternativas para um relacionamento mais significativo com os clientes, tratada pelos autores Zhang (2011); Lehmkuhl e Jung (2013); Elfving e Lemoine (2012). Os gestores possuem o entendimento de que: Fóruns de clientes, Serviços de redes sociais, Social CRM e Netnografia são práticas relevantes para apoiar o processo de inovação. Entretanto, no processo de inovação da instituição, atualmente, somente os métodos clássicos de obtenção do conhecimento do cliente, como pesquisas de mercado, entrevistas e grupos focais são utilizados.

Os resultados obtidos na presente pesquisa permitiram identificar dois tipos de contribuição. A primeira teórica, adicionando ao campo da Gestão do conhecimento do cliente e inovação alguns conhecimentos novos ou ratificando conhecimentos já existentes. A segunda, de cunho prático, apontando práticas existentes em uma instituição financeira e práticas que poderiam ser utilizadas permitindo assim a melhoria contínua desse processo. É importante ressaltar que, como é comum em estudos de caso, as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas. Os autores sugerem estudos futuros, após a adoção de novas práticas de Gestão do Conhecimento do Cliente, sobre o impacto no processo de inovação da instituição.

## Referências

- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. Sage.
- Belkahla, W., & Triki, A. (2011). Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of knowledge management*, 15(4), 648-674.
- Castellanos, M., Dayal, U., Hsu, M., Ghosh, R., Dekhil, M., Lu, Y. & Schreiman, M. (2011, June). LCI: a social channel analysis platform for live customer intelligence. In *Proceedings of the 2011 ACM SIGMOD International Conference on Management of data* (pp. 1049-1058). ACM.
- Dhar, S., & Varshney, U. (2011). Challenges and business models for mobile location-based services and advertising. *Communications of the ACM*, 54(5), 121-128.
- Dodgson, M., Hughes, A., Foster, J., & Metcalfe, S. (2012). Systems thinking, market failure, and the development of innovation policy: The case of Australia. *Research Policy*, 40(9), 1145-1156.
- Drucker, P. F. (2001). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira.
- Elfving, J., & Lemoine, K. (2012). Exploring the concept of Customer Relationship Management: emphasizing social.
- FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. *Obstaculosa inovação 2011*. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/obstaculos-a-inovacao/>> . Acesso em 07/04/2014.
- Gao, Q., Abel, F., Houben, G. J., & Yu, Y. (2012). A comparative study of users' microblogging behavior on Sina Weibo and Twitter. In *User modeling, adaptation, and personalization* (pp. 88-101). Springer Berlin Heidelberg.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzeri, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of business research*, 49(1), 1-14.

Gunawardena, C. N., Hermans, M. B., Sanchez, D., Richmond, C., Bohley, M., & Tuttle, R. (2009). A theoretical framework for building online communities of practice with social networking tools. *Educational Media International*, 46(1), 3-16.

Hage, J., & Hollingsworth, J. R. (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971-1004.

Hakimi, W. B., & Triki, A. (2011). Sustaining competitive advantage through customer knowledge management and innovation. *READINGS BOOK*, 355.

Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.

Jaeger Neto, J. I. (2010). Análise do portfólio de projetos de TI e o seu potencial de inovação para as organizações.

Jiebing, W., Bin, G., & Yongjiang, S. (2013). Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*, 2(013), 31.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.

Kozinets, R. V. (2010). *Netnography*. John Wiley & Sons, Inc.

Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.

Kristensson, P., & Magnusson, P. R. (2010). Tuning users' innovativeness during ideation. *Creativity and innovation management*, 19(2), 147-159.

Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). Towards Social CRM – Scoping the concept and guiding research. *BLED 2013 proceedings*, 190-205.

- Lopez-Nicolas, C., & Molina-Castillo, F. J. (2008). Customer Knowledge Management and E-commerce: The role of customer perceived risk. *International Journal of Information Management*, 28(2), 102-113.
- Lundkvist, A., & Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 249-257.
- Maswera, T., Dawson, R., & Edwards, J. (2006). Assessing the levels of knowledge transfer within e-commerce websites of tourist organisations in Africa. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 59-66.
- McWilliam, G. (2000). Building Stronger Brands through Online Communities. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 43.
- Morris, L. (2006). Permanent innovation. *The Ackoff Center of the University of Pennsylvania*.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- OCDE (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Brasília, OCDE, FINEP.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Managing distributed innovation in turbulent markets. *California management review*, 42(4), 24-54.
- Shek, S. (2010). Next-generation Location-Based Services for mobile devices. *White paper, CSC*, URL: <http://www.csc.com>.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD) The case of [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966-990.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2014). Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation–importance analysis. *Computers in Human Behavior*, 30, 800-812.
- Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A Strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*. " O'Reilly Media, Inc."

Schumpeter, J. A. (1957). *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3ª edição. *Artmed Editora*.

Urabe, K., Child, J., & Kagono, T. (1988). *Innovation and management: International comparisons* (Vol. 13). Walter de Gruyter.

Urban, G. L., & Hauser, J. R. (2004). “Listening in” to find and explore new combinations of customer needs. *Journal of Marketing*, 68(2), 72-87.

Van Lier, L. (1988). *The classroom and the language learner: Ethnography and second-language classroom research*. London: Longman.

Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.

Wilkinson, C. (2011). *Twitter and microblogging: instant communication with 140 characters or less*. The RosenPublishingGroup.

Yousif, A. (2012). Towards understanding the added value of social CRM: a systematic analysis and a customer value map.

Zhang, Z. (2011). Personalizing organizational knowledge and organizationalizing personal knowledge, *Online Information Review*, 33(2), 237-256.