

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E
GESTÃO

MESTRADO EM: Ciências Empresariais

O contributo das Comunidades de Prática para o
Customer Knowledge Management: um estudo de
caso

João Pedro de Frias Rodrigues de Oliveira

Orientação: Professora Doutora Cristiane Pedron, ISEG, Portugal
Professora Doutora Mírian Oliveira, PUCRS, Brasil

Júri:

Presidente: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais: Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron

Professora Doutora Mírian Oliveira

NOVEMBRO 2010

Resumo

As empresas procuram estar na vanguarda da tecnologia e do conhecimento. Como tal, adoptam sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e de Gestão de Conhecimento (GC) para fazerem face aos desafios que lhes são apresentados. Como o mercado é muito competitivo e dinâmico, os sistemas de CRM e de GC actuam de forma interligada, dando origem ao *Customer Knowledge Management* (CKM). Devido à implementação de novos sistemas e consequentemente de novos mecanismos, as empresas optam por adoptar Comunidades de Prática (CoP) com os objectivos de melhorar os processos de partilha de conhecimento, de formação dos colaboradores, de identificação de novos talentos e de criação inovações. Neste contexto, emerge a questão de investigação: “Qual o contributo das CoPs para o CKM?”. Com base em entrevistas e estudo de documentos secundários da empresa CapGemini, procurou-se responder à questão de investigação seguindo a metodologia de estudo de caso único.

Este estudo procura contribuir para uma reflexão sobre a utilidade das CoPs no que diz respeito ao tratamento do conhecimento do cliente, por parte das empresas. Esta investigação engloba a análise ao modo como as CoPs podem influenciar os processos internos bem como os processos externos das empresas, dado que o cliente é o co-produtor dos bens/serviços, devido à sua pró-actividade.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management*, Gestão de Conhecimento, *Customer Knowledge Management*, Comunidades de Prática

Abstract

The companies seek to be in the forefront of technology and knowledge. Therefore, they choose systems such as *Customer Relationship Management* (CRM) and of Knowledge Management (Gestão de Conhecimento (GC) to face the challenges they are confronted with. As the market is highly competitive and dynamic, the CRM and GC systems function in a connected way, originating in the *Customer Knowledge Management* (CKM). Due to the implementation of new systems and, as a consequence, of new mechanisms, companies choose to adopt Practice Communities (Comunidades de Prática (CoP) aiming to improve the processes of knowledge sharing, the training of employees, the identifying of emerging talents and the creation of innovation. In this context, an investigation question emerges: “What is the contribution of CoP’s to CKM?”

Based on interviews and the study of secondary documents of the company CapGemini, the methodology of unique case study was followed in order to find an answer to this investigation question.

This study seeks to contribute to the thought process in regards to the usefulness of CoP’s, as far as the client knowledge is concerned, and from the companies’ point of view. This investigation comprises an analysis to the way CoP’s may influence the companies’ internal processes as well as the external, given that the client is a co-producer of goods and services due to the clients’ proven pro-activity.

Key-words: *Customer Relationship Management*, Knowledge Management, Practice Communities

Agradecimentos

A investigação efectuada só foi possível devido ao apoio de algumas pessoas, aos quais desejo apresentar desde já os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço à Professora Doutora Cristiane Pedron (ISEG), pela sua preciosa orientação, motivação e sensibilidade no decurso desta dissertação de mestrado. A forma empenhada como me acompanhou face às exigências crescentes da dissertação, permitiu-me crescer a nível pessoal e intelectual. Um agradecimento especial ao seu filho Vicente que acompanhou todo o processo de um forma muito próxima.

À Professora Doutora Mírian Oliveira (PUCRS), um sincero reconhecimento pela sua disponibilidade, dedicação, flexibilidade e generosidade, na transmissão de conhecimentos imprescindíveis para a realização deste trabalho de investigação.

Aos meus pais Filipe e Maria Rosa, aos meus irmãos Tiago e Margarida, pela sua presença, atenção e apoio incondicional que me deram, ao longo de mais esta etapa da minha vida.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, pelo seu apoio e compreensão, entre os quais destaco: Joana Figueiredo, Jorge Honório, Jaime Pereira, Cristina D`Abril, Rute Correia, João Estevão, Raul Naboma, Pedro Mourisco e Joaquim Fernandes.

À empresa CapGemini, nomeadamente aos entrevistados, pela colaboração, disponibilidade e simpatia demonstradas durante esta investigação.

Lista de acrónimos

CoP- Comunidade de Prática

CKM- *Customer Knowledge Management*

CRM- *Customer Relationship Management*

GC- Gestão do Conhecimento (do inglês Knowledge Management)

KDP- *Knowledge Discovery in Database*

KM- *Knowledge Management*

OLAP- *On-Line Analytical Processing*

SMS- *Short Message Service*

TCP/IP- *Transmission Control Protocol*

TI – Tecnologias da Informação

Índice

1. Introdução	10
2. Referencial Teórico	13
2.1. <i>Customer Relationship Management</i>	13
2.1.1. Características do <i>Customer Relationship Management</i>	13
2.1.2. Adopção do <i>Customer Relationship Management</i>	17
2.1.3. Tecnologias da Informação que suportam o CRM	21
2.2. Gestão do Conhecimento	26
2.2.1. A Importância da GC para as organizações	26
2.2.2. Tipos de Conhecimento	31
2.2.3. Espiral do Conhecimento	32
2.2.4. Tecnologias da Informação que apoiam a GC	36
2.3. <i>Customer Knowledge Management</i>	42
2.4. Comunidades de Prática	47
2.4.1. Definição de Comunidade de Prática	49
2.4.2. Modelo Evolucionário	54
2.4.3. Tipos de Comunidades de Prática	61
2.4.4. Benefícios das Comunidades de Prática	63
2.4.5. Inconvenientes das Comunidades de Prática	64
3. Metodologia	65
4. Estudo de caso	68
4.1. Descrição da Empresa	68
4.2. Análise do caso da CapGemini	71

4.2.1. CRM.....	71
4.2.2. KM.....	74
4.2.3. Comunidades de Prática.....	79
5. Considerações finais.....	89
5.1. Limitações do Estudo.....	93
5.2. Estudos Futuros.....	94
Referências.....	96
Anexo A.....	103

Índice de Quadros

Quadro 1: Conceitos de Comunidades de Prática	52
Quadro 2: Nível de envolvimento da organização numa CoP.	58
Quadro 3: Nível de envolvimento dos membros das CoPs.....	59
Quadro 4: Vantagens das CoP.....	63
Quadro 5: Vantagens e desvantagens do <i>CRM</i>	74
Quadro 6: Vantagens e desvantagens do <i>KM</i>	79
Quadro 7: Vantagens do uso de CoPs	88

Índice de figuras

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento	35
Figura 2: Modelo Evolucionário das CoPs.....	55
Figura 3: Definição das etapas de investigação.....	67

1. Introdução

No cenário actual de negócios o cliente tem vindo a ser considerado um dos melhores activos de uma empresa (Payne, 2006). Sendo assim, o sucesso da empresa irá depender da forma como a empresa gere o conhecimento que tem sobre o cliente. A retenção do cliente na empresa é importante e necessitará, por isso, de informações personalizadas sobre cada cliente, num espaço de tempo reduzido (Ranjan, 2009).

O *Customer Relationship Management (CRM)* é uma das respostas que as empresas têm dado a esta situação. Um contributo relevante tem sido dado pelas Tecnologias de Informação (TI), que tem permitido às empresas registar uma grande quantidade de informação sobre os clientes. Só mediante essa informação é possível conhecer as reais necessidades dos clientes (Ranjan, 2009). Assim, o *CRM* é uma aplicação que garante uma análise rápida da informação que diz respeito ao cliente (Rigby *et al.*, 2002). Este sistema tornou-se um elemento fundamental para as empresas que necessitam de aumentar a sua vantagem competitiva. A sua posição distingue-se de outros sistemas, na medida em que se centra no cliente e não na abordagem tradicional, que estava assente na oferta de produtos (Wu, 2007).

A adopção do *CRM* é uma tendência crescente, dada a necessidade de reter clientes numa óptica de longo prazo, procurando oferecer aos mesmos um serviço de qualidade e personalizado (Walton e Xu, 2005). O *CRM* é um conceito que tem por base uma metodologia e software próprios, que permitem ajudar uma empresa a gerir o seu relacionamento com os clientes de uma forma organizada. Deste modo, os tipos de actividades de marketing poderão ser eficientemente escolhidos e implementados (Wen *et al.*, 2003).

Na organização dos dados dos clientes num sistema de *CRM*, a Gestão do Conhecimento (GC - do inglês *Knowledge Management*) pode desempenhar um papel crítico. A GC de uma forma abrangente trabalha a forma como os indivíduos podem utilizar, criar e partilhar as suas ideias e facilita a criação de conhecimento (Davenport, 2004).

A GC envolve três elementos básicos: o indivíduo, o processo e a tecnologia. Esta constatação é resultado da partilha, uso e criação de ideias por parte dos colaboradores de uma empresa. Nas tarefas realizadas pelos agentes internos das companhias, as TI desempenham um papel primordial, no processo de tradução de informação em conhecimento (Davenport, 2004).

Tendo em conta a importância do *CRM* e da GC na actualidade, um conceito que emergiu nos últimos anos, devido às sinergias entre as duas temáticas foi o de *Customer Knowledge Management* (CKM). O CKM consiste num processo de identificação, aquisição e utilização interna do conhecimento sobre o cliente, no qual o cliente é visto como um parceiro activo de negócio (Gibbert *et al.*, 2002).

Com a globalização dos mercados, a concorrência entre as empresas aumentou (Coakes *et al.*, 2008). As empresas necessitam de respostas rápidas que decorrem do aumento da complexidade teórica e do decréscimo do ciclo de vida dos produtos. Estes factos fazem emergir novas configurações empresariais que englobam novas ferramentas informáticas, com vista à posse de maior quantidade de conhecimento disponível (Coakes *et al.*, 2008). Para além dos novos processos que se têm de adoptar, as empresas tendem igualmente a expandir-se geograficamente. Este diferente paradigma desafia os processos de criação e partilha de conhecimento, pelo que novos

sistemas de apoio à acção laboral das empresas devem ser adoptados (Brown e Duguid, 1991).

Neste contexto, as comunidades de prática (CoPs) desempenham um papel fulcral na sustentabilidade das organizações. De facto, este mecanismo é propício ao surgimento de inovações respeitantes a diversos serviços e produtos, uma vez que consiste num meio no qual os colaboradores podem livremente criar e partilhar temáticas relacionadas com as actividades que desempenham na empresa (Contu e Willmott, 2003). As diversas experiências que cada colaborador vive só podem ser captadas mediante a partilha do conhecimento. Com uma nova contextualização dos negócios empresariais, as relações de natureza informal são importantes na medida em que a própria aprendizagem organizacional ocorre no decurso da actividade profissional (Hansen, 1999; Tsai, 2002).

Considerando que muitas organizações têm feito apostas no *CRM* e tendo em vista a potencialidade das CoPs, neste estudo procura-se responder à seguinte questão de investigação: “Como as comunidades de prática (CoP) contribuem para o *CKM*?”. Sendo assim, o objectivo da presente tese é analisar o modo como as CoPs podem contribuir para as actividades de gestão do conhecimento do cliente.

A tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro e segundo capítulos dizem respeito à introdução e ao referencial teórico, respectivamente. No referencial teórico proceder-se-á ao estudo mais pormenorizado de cada conceito, particularmente o conceito de *CRM*, de *GC*, *CKM* e *CoP*. Num terceiro capítulo está referenciado o método de estudo adoptado, que irá servir de base da análise prática. Por último, de destacar o quarto e quinto capítulos, que tratam da análise dos dados e resultados do caso em estudo bem como de conclusões pertinentes ao estudo realizado.

2. Referencial Teórico

O contributo das Comunidades de Prática (CoP) para o *Customer Knowledge Management (CKM)* só poderá ser devidamente registado se cada componente que compõe o *CKM* for previamente explicitada.

Como tal, para além da explicação do que consiste o *CKM* propriamente dito, o referencial teórico está dividido na caracterização abrangente das disciplinas de *CRM* e *KM* cuja fusão faz emergir o *CKM*. Por último, de destacar a não menos importante caracterização das comunidades práticas.

2.1. Customer Relationship Management

Primeiramente procura-se caracterizar o *CRM*, ficando o segundo e terceiros pontos encarregues da explicação das condições necessárias para a adopção do *CRM* bem como das tecnologias de *CRM* que se podem implementar.

2.1.1. Características do Customer Relationship Management

Numa situação inversa ao que tinha ocorrido até 1980, a oferta de bens manifestou-se superior à procura dos mesmos, tendo como consequência um aumento do poder negocial dos clientes (Swift, 2001). As empresas começaram a focar a sua actividade no cliente, o que pressionou as empresas a adoptarem novas tecnologias para melhor conhecerem o cliente (Swift, 2001).

Com vista à satisfação dos clientes, as empresas têm de primeiramente compreender o cliente, para que posteriormente o possam influenciar. É imprescindível, para o sucesso deste processo, a existência de um bom canal de comunicação com os clientes (Ferrão, 2003).

As empresas devem desenvolver esforços na compreensão do cliente, de tal modo que devem procurar saber as características, hábitos e necessidades do mesmo. Especificidades, como o tipo de produto que o cliente adquire e a data em que costuma adquirir, também são pertinentes (Swift, 2001). Neste sentido, emergiu uma nova filosofia de negócio, o Marketing Relacional, relegando para um patamar inferior o Marketing Transaccional (Swift, 2001). O objectivo primordial das organizações deixa de ser a venda pontual de produtos, mas sim a fidelização dos seus clientes (Swift, 2001).

Com o intuito de desenvolver um relacionamento de longo prazo é necessário que exista um diálogo interactivo com o cliente. Nesta abordagem do Marketing Relacional é importante distinguir os “clientes de transacções” e os “clientes de relacionamentos”. Se os clientes de transacção estão apenas interessados no preço dos produtos e não pretendem uma relação de fidelidade, por sua vez, os clientes de relacionamento só compram ocasionalmente e têm mais capacidade para aumentar as suas compras. A empresa estabelece um diálogo pró-activo com os clientes, assente nas suas necessidades, para além de desenvolver acordos com outros *stakeholders*, tanto a montante como a jusante, no segmento de mercado em que actua. A empresa pode responder de forma dinâmica aos desafios que esse segmento de mercado implica mediante o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim, as organizações

podem encetar acções planeadas e acções de marketing específicas para angariar clientes de forma mais sustentada (Ferrão, 2003).

Com a eclosão da nova forma de encarar o negócio, as empresas procuram capacitar-se antecipadamente de estruturas que alicercem de uma forma satisfatória toda a sua forma de actuar. Primeiramente, são exigidas às companhias mudanças culturais, de liderança, de processos, de conhecimento e de tecnologia. Devido à mudança na estrutura base das empresas, em virtude da introdução do marketing de relacionamento, a liderança e os valores culturais começam a centrar-se essencialmente nos clientes e fornecedores (Gordon, 1998). Por conseguinte, a estratégia global da empresa irá ocorrer em diferentes patamares, porque não só a estratégia com foco no cliente terá que melhorar como todas aquelas centradas noutros *stakeholders*, na medida em que irão ter uma missão complementar na estratégia principal (Gordon, 1998). Para que a sustentabilidade de nova estratégia da empresa não seja colocada em causa, é necessário que os novos processos sejam estruturados em função do cliente, e sejam introduzidas novas tecnologias de âmbito externo e interno que permitam mais interacções entre colaboradores e, principalmente, entre clientes e a organização (Gordon, 1998). Assim, novos conhecimentos podem emergir e acrescentar valor aos dados já existentes. Por último, de salientar que é primordial que os recursos humanos, que a organização dirige, estejam habilitados e com tecnologia compatível com as exigências que lhes são requeridas (Gordon, 1998).

No que respeita à adopção de tecnologias de suporte, o *CRM* confere rápidas adaptações das suas soluções às necessidades e desejos dos clientes assim como a disponibilização de uma grande diversidade de produtos. De acordo com Payne (2006, p.22), o conceito de *Customer Relationship Management* define-se como “uma

abordagem estratégica preocupada com a criação de valor para o accionista através da melhoria do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. O *CRM* une o potencial das Tecnologias da Informação e as estratégias de marketing de relacionamento com o intuito de manter uma actividade rentável a longo prazo”.

No sentido de estabelecer um relacionamento mais forte, é fundamental que clientes e empresas partilhem aspectos relacionados com o design dos produtos bem como da sua composição (Sheth *et al.*, 2000). Deste modo, o *CRM* centra-se no cliente, englobando a compreensão das necessidades e desejos deste, bem como a sua satisfação. Por sua vez, a identificação do cliente processa-se analisando o *lifetime value*. O *lifetime value* consiste no excedente obtido pelas vendas ao cliente ao longo do tempo de duração de transacções, subtraído o custo de atrair o cliente, prestar-lhe serviços e a valorização do dinheiro ao longo do tempo. A análise deste indicador permite distinguir quais os relacionamentos que importam construir bem como o serviço que deve ser conferido. Esta decisão é relevante na medida em que o lucro da empresa pode aumentar mediante a oferta de novos serviços a clientes mais lucrativos e a diminuição de oferta de serviços a outros meramente pontuais (Sheth *et al.*, 2000).

Na estrutura organizacional cada departamento constituinte da empresa deve procurar alcançar o objectivo comum de fortalecer a relação com os clientes. Há um grande compromisso organizacional em relação aos recursos. Os serviços de excelência, incluindo os recursos relacionados com marketing e vendas devem estar disponíveis para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, a sua formação é essencial porque primeiramente são os

colaboradores que contactam com os clientes. O contacto com os produtos fornecidos só acontece posteriormente (Sheth *et al.*, 2000).

2.1.2. Adopção do *Customer Relationship Management*

As empresas adoptam o *CRM* com vista à segmentação dos seus clientes, à manutenção e desenvolvimento das relações com os clientes mais lucrativos, ao desenvolvimento de mais relações comerciais com os clientes menos lucrativos e à personalização de ofertas promocionais (Payne, 2006). Mediante a criação e melhor utilização do conhecimento sobre o cliente, a relação com este e a sua lealdade melhorarão consideravelmente. O sistema de *CRM* fornece à empresa soluções que concedem vantagens ao cliente face aos seus concorrentes (Payne, 2006).

Para a adopção bem sucedida de um sistema de *CRM*, é necessária uma boa combinação de recursos físicos e organizativos, para que o posicionamento da empresa no mercado seja competitivo (Payne, 2006). A metodologia de um processo de adopção de *CRM* é organizada em etapas. De acordo com Chalmeta (2006), numa primeira fase está assente na definição do framework da organização da empresa e a definição da estratégia focada no cliente. Uma avaliação dessa mesma estratégia deve ser desenvolvida para verificar a consistência do projecto. Esta fase diz respeito à análise profunda aos objectivos, cultura e controlo interno da empresa. Posteriormente, e tendo em conta o contributo de Payne (2006), integram-se os diversos canais de informação, para que a construção do sistema de informação e sua gestão funcionem de forma mais eficiente e fluída. De seguida, dá-se a implementação do sistema e trata-se das questões relacionadas com os direitos de privacidade bem como da monitorização de todo o sistema.

Com base na influência de Winer (2001), é primordial a defesa dos direitos dos clientes, que sustentam e são a razão da existência da organização. Nesta etapa definem-se características sobre os clientes, os seus objectivos e a elaboração de critérios de medição apropriados. Também se procura prevenir falhas com base na identificação das diferentes dimensões e em comparação com a concorrência. Nas quatro etapas seguintes efectua-se a melhor combinação dos canais de informação, no intuito de criar uma perspectiva única de ver o cliente, mediante repositórios de informação e instrumentos de análise. Para que o sistema de informação seja o mais completo possível este deve englobar a vertente operacional, analítica, estratégica do *CRM*. Por último, ainda de referir a etapa de monitorização que trata de comparar as acções que foram delineadas com aquelas que efectivamente ocorreram (Payne, 2006).

Deste modo, o *CRM* é apresentado como uma nova filosofia de trabalho que engloba muito mais factores do que os meramente tecnológicos. Para que o *CRM* seja bem sucedido e a empresa seja ressarcida do investimento que fez, esta deve certificar-se de que os seus colaboradores conseguem também mudar de atitude no que concerne ao modo de actuação, principalmente os que lidam directamente com o cliente. O colaborador tem assim de receber formação especializada e ter criatividade para desenvolver novas funções de modo a que a fidelidade dos clientes se mantenha. Mediante a satisfação do cliente, este não somente adquire mais produtos da empresa como também tem um sentimento de pertença à empresa, publicitando-a de forma gratuita (Payne, 2006).

Na adopção de um sistema de *CRM* devem ser tidos em conta quatro factores críticos. Um dos factores consiste na avaliação do *CRM* com prontidão, no que respeita ao desenvolvimento da organização face à concorrência. Outro factor reside na mudança

da gestão do *CRM* que envolve mudanças na cultura organizacional e estratégica da empresa. Também são pertinentes o projecto de gestão do *CRM* e o compromisso do colaborador. O projecto de gestão do *CRM* deve combinar os objectivos e estratégia de negócio da empresa. Por sua vez, o compromisso do colaborador compreende o nível de lealdade e motivação que um colaborador detém para com a empresa (Payne, 2006).

Um sistema de *CRM* bem concebido apresenta uma gestão do relacionamento que aumenta a satisfação do cliente mediante soluções personalizadas, serviço rápido de suporte a dúvidas e uma comunicação directa com o cliente. Outra característica igualmente importante consiste na presença de uma automação da força de vendas que registre e analise o histórico de cada cliente. O produto dessa mesma informação ajuda na projecção de futuros resultados. O sinal claro de que o *CRM* é bem sucedido pode também englobar o uso de tecnologias como *data warehouse* e *data mining* com o intuito de fornecer um serviço personalizado. A gestão de oportunidade, no sentido de conhecer melhor as necessidades dos clientes e assim potenciar o aumento de vendas, também é vista como um bom prenúncio (Wen *et al.*, 2003).

Com a adopção do *CRM* as companhias começaram a ter capacidade para conter grandes quantidades de informação. O seu uso é fácil, contribuindo em larga medida para uma comunicação mais próxima com o cliente (Bretzke, 2000).

De acordo com Iacovou *et al.*, (1995) a adopção do *CRM* traduz-se em:

- ✓ Poupanças a nível operacional dado o aumento da eficiência interna;
- ✓ Aumento da eficiência das actividades de *front-office*;
- ✓ Aumento da produtividade em vendas, marketing e suporte ao cliente;

- ✓ Redução do ciclo organizacional de vendas, do ciclo de marketing, do suporte ao cliente, em virtude do aumento da produtividade dos colaboradores;
- ✓ O aumento da produtividade e da eficiência ajuda a diminuir os custos relacionados com as actividades relacionadas com o cliente;
- ✓ Melhor compreensão do cliente;
- ✓ Melhor avaliação das decisões estratégicas de negócio;
- ✓ Previsão do futuro comportamento do cliente bem como da sua satisfação;
- ✓ Aumento dos lucros organizacionais;
- ✓ Oportunidade de explorar novos segmentos de clientes;
- ✓ Garantir mais lealdade por parte do cliente;
- ✓ Oportunidade de personalizar produtos face às necessidades individuais de cada cliente.

Para além dos benefícios é necessário descrever possíveis problemas. De acordo com Kale (2004) a adopção do *CRM* também acarreta falhas:

- ✓ A iniciativa de *CRM* ser encarada como um sistema meramente tecnológico;
- ✓ Falta de uma visão centrada no cliente;
- ✓ Insuficiente apreciação do *lifetime value* do cliente;
- ✓ Inadequado suporte da gestão de topo;
- ✓ Desvalorização da mudança da gestão;
- ✓ Falha na reorganização do processo de negócio;
- ✓ Desvaloriza as dificuldades encontradas na *data mining* e *data integration*.

2.1.3. Tecnologias da Informação que suportam o CRM

No acto de tomada de decisão, deve ser considerado o maior número possível de perspectivas. Deve-se, por isso, ter em conta a conjuntura em que estão situados o cliente, os fornecedores e os concorrentes. Cada uma das perspectivas apresenta-se de forma cada vez mais complexa, devido à ilimitada interacção dos diversos agentes. A quantidade de informação cresce exponencialmente bem como o modo como esta se apresenta, pelo que só sistemas de informação com base em novas TI poderão auxiliar as organizações no acto de tomar decisões (Swift, 2001).

São diversas as tecnologias que suportam as actividades de CRM. Entre as mesmas destaca-se os *Call Centers*, os *Web Sites*, os softwares de Automatização da Força de Vendas e Automatização dos Sistemas de Marketing, o *Data Warehouse* e o *Data Mining* (Swift, 2001).

Os *Call Centers* são instrumentos adequados para mensurar e incrementar a relação com o cliente. Os *Web Sites* são meios que têm o intuito de criar, essencialmente, um primeiro contacto com o cliente. Devem ser objecto de actualização constante para usufruto do cliente. A Automatização da Força de Vendas consiste num sistema que engloba todas as etapas do processo de vendas, conferindo-lhes automatização. No que diz respeito à Automatização dos Sistemas de Marketing, este mecanismo tem como finalidade reduzir o tempo de execução das tarefas dos colaboradores (Peppers e Rogers, 2001).

Numa perspectiva de análise de dados, o instrumento adequado passa pela implementação do *Data Mining*. O intuito desta TI é encontrar informações resultantes de sequências e padrões, que passam despercebidos numa análise simples. As

informações pertinentes encontradas podem ser úteis para aprimorar o relacionamento com o cliente. Os dados dos clientes são armazenados num *Data Warehouse*, que é uma ferramenta que tem uma elevada capacidade de armazenagem de dados e padronização dos mesmos. Estes dados, posteriormente, podem ser trabalhados mediante o apoio do *Data Mining* e assim servir de suporte de tomada de decisão (Swift, 2001).

As TI facilitam a propagação da informação pelos diferentes departamentos a uma velocidade maior. A informação respeitante ao cliente também circula de forma mais facilitada e permite a tomada de decisões importantes de forma breve. A personalização do cliente é efectuada eficientemente uma vez que, para além de rapidez de actuação, a duplicação de registos diminui consideravelmente. Por último, a oportunidade de desenvolver um relacionamento por internet com novos colaboradores é muito facilitada, uma vez que a resposta e a propagação das informações é rápida (Sheth et al., 2000).

De acordo com Peppers e Rogers (2001), as soluções de *CRM* podem ser divididas em:

- O *CRM* Operacional é constituído por aplicações que integram directamente o cliente e fazem parte do *front-office* e *back-office*. Estes componentes, incluem actividades como a automatização da força das vendas, a automatização das tarefas de marketing e ainda o serviço ao cliente (Peppers e Rogers, 2001). O *CRM* operacional tem como objectivo reduzir os custos operacionais e permitir, através dos recursos racionalizados, atribuir valor ao cliente (Foss, 2008).

- O *CRM* Analítico consiste em aplicações que analisam os dados dos clientes gerados pelas ferramentas operacionais. Tem como objectivo a gestão do desempenho empresarial. Ao *CRM* Analítico estão associados mecanismos como o *On-Line*

Analytical Processing (OLAP) e o *Data Mining* (Peppers e Rogers, 2001). A nível prático seria importante que os dados armazenados por estes mecanismos estivessem ao dispor dos departamentos de vendas, marketing e serviço ao cliente. Segundo Foss (2008), estas tecnologias são necessárias para planear e avaliar campanhas de marketing e assistir as funções de *cross e up-selling*. O produto do *CRM* analítico permitirá ajudar a prever o comportamento dos clientes e a essência das políticas a implementar pela empresa no futuro. Poderá igualmente criar oportunidades de mudança que, até esta análise ser realizada, não eram previstas (Ranjan, 2009).

- O *CRM* Colaborativo, por seu turno, engloba serviços como o e-mail, comunidades de clientes, conferências, e ainda os designados *Call Centers*, que facilitam as interações entre os clientes e as empresas (Peppers e Rogers, 2001).

As soluções de *CRM* têm como missão fornecer uma visão coerente e única de cada cliente, em cada transacção. Independente da forma como contacta a empresa, esta deva ser dada a conhecer ao cliente, da forma mais completa possível. Um dos objectivos consiste na execução de tarefas de *front-office*, nomeadamente o serviço de vendas e de marketing, de uma forma integrada. Este facto permite reduzir os custos e aumentar a eficiência de todo o processo (Peppers e Rogers, 2001).

- ***Data Warehouse***

Com a intensificação das relações entre cliente e empresa, a quantidade de dados que as empresas têm de trabalhar é cada vez maior. Só mediante um dispositivo de elevada capacidade de armazenamento de dados é possível disciplinar e dispor de forma útil as diversas informações. O mecanismo que melhor serve esses interesses é o *Data*

Warehouse. Esta TI possibilita a personalização e o cruzamento de dados com o intuito de apoiar as tomadas de decisão. Os dados armazenados são produto de uma transformação qualitativa dos dados extraídos de diversas fontes. Nesse acto são corrigidos erros e anuladas informações pouco úteis, de modo a que o resultado final seja mais consistente (Inmon, 1997).

- ***Data Mining***

Para tomar decisões nas organizações são necessários estudos exaustivos com base nas informações disponíveis. Esses estudos têm como intuito encontrar padrões de comportamento e informações pertinentes. Com vista ao alcance deste objectivo a utilização da ferramenta *Data Mining* revela-se fulcral (Fayyad, 1996).

A utilidade do *Data Mining* está patente no processo de *Knowledge Discovery in Databases* (KDD). KDD é um processo composto por etapas distintas cujo objectivo final é o da criação e interpretação de novos conhecimentos. A primeira etapa do processo resume-se à identificação do problema em causa, seguindo-se a eliminação de dados menos úteis e pouco consistentes. De seguida, representam-se os dados mais relevantes, num algoritmo de mineração, para que do mesmo sejam retirados novos padrões de conhecimento. Para finalizar, interpretam-se os novos dados que podem apoiar a tomada de decisões (Fayyad, 1996).

Na óptica do marketing de relacionamento, o cliente detém uma grande quantidade de informações sobre os bens que almeja. O atendimento dado pelas companhias é individualizado e personalizado, salvaguardando futuras realizações. Assim, as companhias dão mais ênfase à manutenção de clientes do que propriamente à conquista

de novos clientes. Dado que os recursos são limitados, a empresa não pode servir todos os clientes, pelo que só através do estudo minucioso dos seus elementos informativos e a ajuda preciosa de tecnologia, poderá distinguir quais os clientes mais interessantes e com maior potencial daqueles que são menos vantajosos (Gordon, 1998).

- ***Call Center***

Com base num ambiente extremamente competitivo entre empresas pela captação de clientes, os *Call Centers* surgem como meios privilegiados para antecipar comportamentos de clientes. Os *Call Centers* têm igualmente a particularidade de ajudar o cliente a resolver possíveis problemas de forma rápida uma vez que a troca de informação é igualmente rápida. Consiste num bom instrumento de aproximação da empresa aos clientes, contribuindo para a racionalização do tempo de atendimento. Os bens podem ser através deste veículo, introduzidos de forma rápida, identificando oportunidades uma vez que há uma maior personalização do contacto com o cliente, contribuindo de forma decisiva para uma maior fidelização do mesmo (Peppers e Rogers, 2001).

- **Automação de Força de Vendas**

A automação de Força de Vendas tem como funcionalidades definir previsão de vendas, gerir extensões geográficas, contas, cotações, contratos, contactos e vendas em equipa. Também tem a missão de processar e acompanhar pedidos, bem como gerir propostas e configurar produtos (Peppers e Rogers, 2001).

A automação de Força de Vendas é um meio polivalente na ajuda da empresa no acto de manutenção do cliente, na medida em que este meio é flexível ao possibilitar uma actuação fora da empresa com a mesma qualidade e quantidade de informação. De forma directa é um mecanismo que controla o processo de vendas de modo completo, quer a nível externo quer a nível interno (Peppers e Rogers, 2001).

A sua acção tem como consequências a redução dos custos de vendas, uma vez que deste modo o vendedor disponibiliza menos tempo nas actividades relacionadas com vendas. Este mecanismo irá ainda aumentar as receitas, dado que o acesso aos dados do cliente é permanente (Peppers e Rogers, 2001).

2.2. Gestão do Conhecimento

Neste trabalho o tema Gestão do Conhecimento (GC) está apresentado em quatro pontos. O primeiro ponto centra-se na importância da GC para as organizações. Posteriormente, o segundo e terceiro pontos focam-se na espiral do conhecimento assim como nos tipos de conhecimento que existem. Para finalizar, o último ponto confere importância ao conjunto de TIs que suportam a GC.

2.2.1. A Importância da GC para as organizações

A GC surge num ambiente altamente competitivo, no qual a oferta de bens e serviços por parte das empresas é bastante diversificado. Dado o carácter dinâmico do mercado, as empresas com o intuito de assegurarem o seu sucesso colocam grande importância em outros recursos que eram menos valorizados anteriormente. De acordo com Davenport e Prusak (1998) os recursos do conhecimento aumentam com o seu uso, ao

contrário do que se sucede com os recursos materiais. Deste modo, a vantagem do conhecimento é sustentável porque ela é dificilmente copiada gerando igualmente aumento de lucros e de vantagens contínuas.

A forma como os recursos tangíveis são combinados e aplicados depende do *know-how* das empresas. O conhecimento tem embutido em si a cultura organizacional, a identidade, as rotinas, as regras, os sistemas, os documentos e os próprios colaboradores (Prusak, 2001).

Assim, as empresas começaram a valorizar as informações provenientes de registos e documentos impressos. Neste contexto é relevante distinguir os conceitos de dados, de informação e de conhecimento. Dados são um agregado de factos díspares e objectivos relacionados com eventos ocorridos. Por sua vez, a definição de informação consiste num conjunto de dados interligados que estão sujeitos a um processo de transformação e que são usados para um fim específico. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.6) o conceito de conhecimento traduz-se numa “mistura fluida experiência condensada, valores, informação contextual, e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais” (Davenport e Prusak, 1998 apud Goldoni, 2007).

O conceito de informação consiste no produto da interpretação e contextualização de eventos e actividades humanas, os denominados dados. Por sua vez, conhecimento reside no modo como a informação se processa na mente das pessoas, uma vez que cada ser humano tem as suas próprias ideias e percepções. Assim, ter a noção exacta se se está perante dados, informações ou conhecimento é um dos desafios actuais da GC.

Dado que o conhecimento é de difícil acesso, devido às circunstâncias em que é produzido, é absolutamente necessário possuir uma boa gestão da informação (Davenport, 2004).

A gestão do repositório de informação de uma empresa que inclui as melhores práticas, a inteligência empresarial ou as apresentações das vendas permite, de um modo prático, dependendo de indivíduo para indivíduo, a produção de conhecimento. Contudo, não é somente a informação que concede a produção de conhecimento. Este é possível mediante a produção de relatórios, memorandos, boletins ou mensagens de correio electrónico. A transformação de informação em modos de conhecimento é uma prática muito útil, uma vez que o tempo, a atenção, a geografia e os horários impossibilitam o contacto directo entre indivíduos. As vantagens competitivas que advêm da GC são inovações criadas em grande medida mediante a partilha de conhecimento e sua reutilização. A criação e o uso de conhecimento são as características que permitem diferenciar a GC da Gestão de Informação (Davenport, 2004).

O valor do conhecimento só é conhecido quando está associado a uma tomada de decisão. Porém, as decisões estão sujeitas à cultura organizacional, aos processos referentes ao trabalho do conhecimento e à forma como este é programado nos Sistemas de Informação (Davenport, 2004).

O conhecimento pode ainda ser visto como um estado de mente, um objecto, um processo, uma condição para aceder ao conhecimento ou uma capacidade. Como um estado de mente dado que possibilita a expansão do conhecimento pessoal dos colaboradores e sua utilização nas necessidades da organização. O conhecimento pode ser tido como um objecto na medida em que pode ser manipulado e usado, e pode ser

tido como um processo para sua aplicação num caminho que a empresa opte efectuar. Deste modo, o conhecimento pode influenciar acções futuras bem como da selecção do conhecimento que efectivamente interessa (Davenport, 2004).

As empresas começaram a actuar numa economia de conhecimento cujo capital conhecimento é intensivo e cujos trabalhadores têm de estar habilitados para o trabalhar. A mudança de filosofia de trabalho numa empresa altera-se, mediante a prática da GC (Davenport, 2004). O *Knowledge Management* (KM), é determinante para o sucesso futuro dos negócios nas empresas. Este conceito, segundo Oliveira (2009, p.1), define-se como “um processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objectivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização”. A gestão de conhecimento depende muito da fase em que se encontra a empresa, no que respeita ao *know-how* dos seus colaboradores, dos seus meios físicos e das experiências que a sua própria vivência suscitou (Davenport, 2004).

Dada a importância do conhecimento, este deve ser promovido nas empresas. O uso do conhecimento deve ser estimulado mediante a adopção de um contexto impulsionador, isto é, um espaço compartilhado que favoreça as relações entre os membros da organização. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008) podem ser usados cinco promotores do conhecimento que correspondem ao inculcar de uma visão do conhecimento, à gestão de conversações, à mobilização de activistas do conhecimento, à criação do contexto correcto e à globalização do conhecimento local (Takeuchi e Nonaka, 2008).

A visão do conhecimento ajuda a enfatizar a criação do conhecimento como actividade bem como na justificação de conceitos e de opções de estratégias de negócio

que sejam decididos. Com base neste promotor a empresa tem mais aptidão para seleccionar qual o conhecimento a ser procurado, qual o conhecimento a ser armazenado e qual o conhecimento a ser utilizado (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Por sua vez, a gestão de conversações tem como objectivo facilitar a comunicação entre os membros da organização. As conversações são importantes para a criação do conhecimento social e o seu estudo é fundamental para justificar o sucesso de produtos e negócios. A boa gestão de conversações manifesta-se quando existe ética, um ritmo certo e regras para que permitam a evolução dos conceitos tratados (Takeuchi e Nonaka, 2008).

O terceiro promotor consiste na mobilização de activistas do conhecimento, isto é, um determinado departamento ou pessoa, cuja responsabilidade é a de fazer esforços para que a criação do conhecimento em toda a organização se realize. O activismo do conhecimento tem como objectivos a iniciação da criação de conhecimento, a redução de tempo e custos necessários para a criação do conhecimento, a alavancagem de iniciativas de criação de conhecimento por toda a empresa, o melhoramento das condições de criação de conhecimento, a preparação dos participantes em novas tarefas relacionadas com a criação do conhecimento e a inclusão da perspectiva de microcomunidades no debate da transformação organizacional (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Por seu turno, a criação do contexto correcto encarrega-se do relacionamento que pode existir entre a promoção do conhecimento, a estratégia e a estrutura organizacional. As empresas devem promover o conhecimento através de adaptações nas suas estruturas e estratégias bem como no compromisso forte com a administração. Deste modo, a promoção do conhecimento, fez emergir novas formas estruturais que

oferecem mais adaptabilidade e flexibilidade às organizações face aos novos desafios que o mercado proporciona (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Por último, existe a globalização do conhecimento local, cuja actividade principal consiste na disseminação rápida e eficiente do conhecimento criado por uma unidade da empresa às outras unidades existentes. Este promotor confere às organizações vantagens face aos concorrentes no que diz respeito a custos de produção, tempo de produção, criação de conhecimento, adaptabilidade da empresa a outros locais, cuja cultura, geografia e características sociais são diferentes (Takeuchi e Nonaka, 2008).

2.2.2. Tipos de Conhecimento

As organizações procuram incessantemente vantagens competitivas. Uma dessas vantagens competitivas reside nas aprendizagens organizacionais. As aprendizagens organizacionais emergem das experiências individuais dos agentes que interagem na empresa e com a empresa. Para que esta informação seja de uso mais facilitado, torna-se imprescindível transformar o conhecimento tácito em conhecimento implícito (Davenport, 2004).

Neste contexto, contrapõem-se duas dimensões distintas da criação do conhecimento, a abordagem epistemológica e a abordagem ontológica. A abordagem ontológica baseia-se no facto do conhecimento ser criado somente pelos indivíduos, ficando a organização com o papel de criar condições para que o conhecimento seja criado da forma mais eficiente e rápida. Deste modo, o conhecimento criado pelo indivíduo é incorporado como uma parte do conhecimento organizacional. No que diz respeito à abordagem epistemológica, a importância advém não da origem do conhecimento mas

sim da forma como este se expressa. Assim, torna-se relevante distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito (Takeuchi e Nonaka, 2008).

O conhecimento tácito é pessoal, subjectivo, específico ao contexto e de difícil articulação pelo que a formalização e comunicação são igualmente difíceis (Takeuchi e Nonaka, 2008). O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo possui e é incapaz de transmitir, como a actividade do pianista ou do artesão, adquirida ao longo de muitos anos de prática. Deste modo, o conhecimento tácito consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas, tão integradas no próprio sujeito que as sente como fazendo parte de si mesmo e que não consegue por isso, transmitir ou exprimir (Amaral, 2004).

Por seu turno, o conhecimento explícito é formal, objectivo, sistemático e pode ser transmitido mais facilmente (Takeuchi e Nonaka, 2008). Este tipo de conhecimento é criado mediante a codificação. Se os códigos forem partilhados então podem ser mais facilmente transmitidos. O valor do conhecimento explícito é limitado na medida em que o seu valor está assente nas qualidades internas independentemente do contexto em que é usado (Amaral, 2004).

Da comparação dos conceitos de conhecimento tácito e de conhecimento explícito importa referir que eles não são contrários entre si. Ambos são conhecimentos complementares dado que a forma tácita do conhecimento serve de base para a interpretação e desenvolvimento do conhecimento explícito (Amaral, 2004).

2.2.3. Espiral do Conhecimento

A procura de novas fontes de vantagem competitiva, numa economia cada vez mais competitiva, é indispensável para a sustentação das organizações. As opções não se centram apenas na aplicação de modelos de *CRM* como também de *GC*. A *GC* é um

instrumento sensível já que depende da fase de desenvolvimento em que uma empresa se encontra. Tem como características a incorporação de forma muito personalizada, de mudanças provenientes das tecnologias usadas, do processo de negócios pelo qual a empresa se cinge, bem como em mudanças de cariz mais profundo como aquelas respeitantes ao nível da cultura da organização. Os projectos de gestão do conhecimento têm como objectivos a construção de uma infra-estrutura que trabalhe o conhecimento bem como o desenvolvimento de uma cultura intensiva com base no conhecimento, no qual se agrega o comportamento de partilha de conhecimento. Por último dar visibilidade ao conhecimento mostrando o seu papel na organização também é pertinente (Amaral, 2004).

No intuito de materializar o conhecimento a literatura sugere quatro formas de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. O seu conjunto é conhecido como espiral do conhecimento (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Se a socialização corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito mediante a partilha de vivências entre indivíduos (Oliveira *et al.*, 2009). Porém, este tipo de conhecimento que é dado pelo mestre ao aprendiz nunca se torna explícito porque advém da observação e da imitação. Deste modo, o conhecimento não pode ser retirado para uso da organização de forma facilitada (Takeuchi e Nonaka, 2008).

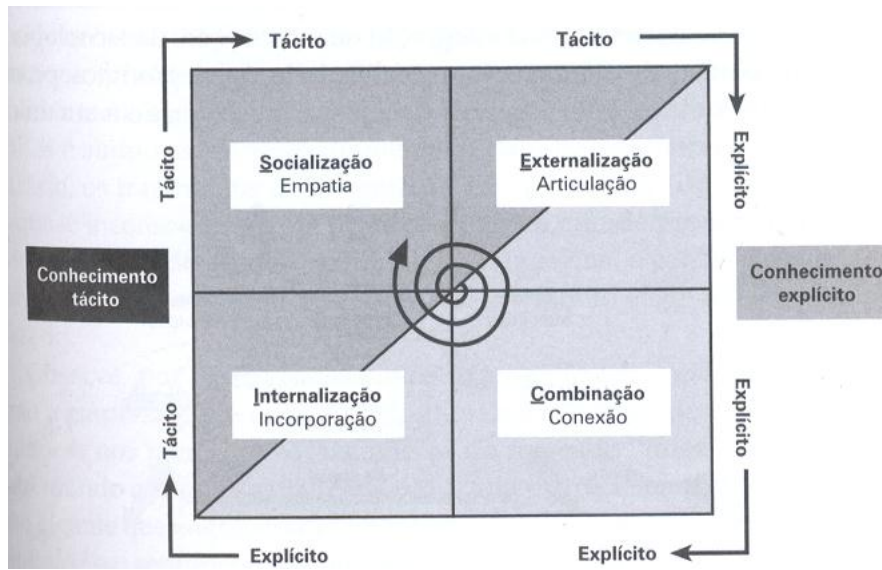
A externalização diz respeito à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, o que se exprime quando o conhecimento é fornecido ao grupo pelo indivíduo (Oliveira *et al.*, 2009). Assim, o conhecimento de um indivíduo na execução de uma actividade específica pode ser partilhada pela equipa à qual ele pertence. O

conhecimento explícito mediante a externalização manifesta-se sob a forma de metáforas, analogias, conceitos e modelos (Takeuchi e Nonaka, 2008).

De um outro modo, temos também a combinação e a internalização. A combinação encarrega-se da transformação do conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou seja, a informação passa do grupo para a organização. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento explícito em grupo através de meios como documentos ou reuniões. A combinação processa-se quando o conhecimento explícito do grupo de indivíduos é disseminado pela organização (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Por último, a internalização, que corresponde à transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, isto é, o conhecimento é comunicado da organização para o indivíduo (Oliveira *et al.*, 2009). Para que a transformação do conhecimento explícito em tácito se realize de forma mais eficiente, ajuda se o primeiro for verbalizado ou disposto em documentos, manuais ou relatos orais. Posteriormente, quando o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, o indivíduo começa a internalizá-lo e a reformular o seu próprio conhecimento tácito (Takeuchi e Nonaka, 2008).

O quadro seguinte explica de forma resumida como se podem traduzir os quatro modos de conversão do conhecimento:



Fonte: Takeuchi e Nonaka, 2008, p.169.

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento

Porém, as empresas ao quererem adoptar esta nova prática são cercadas por novos desafios, como a necessidade de garantir qualidade no conhecimento transmitido e, de um modo concertado, a utilização desse mesmo conhecimento de modo prático em sistemas. Assim, existem dificuldades em discernir quais os agentes que efectuem desempenhos acima da média e é igualmente difícil saber se o conhecimento é bem transferido frequentemente e não apenas em casos mais pontuais. Esta problemática agrava-se quando as pessoas que manipulam o conhecimento não têm a noção do valor da ferramenta que utilizam ou se as empresas não contêm mecanismos que sensibilizem as pessoas para adquirirem capacidade de valorizar o conhecimento que tratam (Oliveira *et al.*, 2009).

Para implementar um modelo de GC de forma sustentada é necessário elaborar um *framework*. Um *framework* é decisivo como um aglomerado de princípios que têm em vista a orientação de toda a implementação do novo modelo. Um exemplo de

framework viável que poderia ser utilizado é o modelo de Lee e Kim, que se subdivide em quatro fases. As quatro fases correspondem à iniciação, à propagação, à integração e à rede de trabalho (Oliveira *et al.*, 2009). A iniciação engloba o projecto piloto, os objectivos, a equipa e o orçamento. De seguida, a fase posterior corresponde à implementação de GC e, por isso, dá mais atenção às características da tecnologia a utilizar, ao tipo de medição bem como à flexibilidade na estrutura organizacional (Oliveira *et al.*, 2009). A fase que se segue é a da integração que incide principalmente nos resultados da organização, mais propriamente no conhecimento crítico. Para finalizar, deve-se ter em conta a fase da rede de trabalho uma vez que a empresa tem em conta os conhecimentos interno e externo, e tenta interligar os agentes externos com o processo de GC (Oliveira *et al.*, 2009).

Contudo, não basta apenas adoptar um modelo de GC, é necessário igualmente avaliar o impacto do mesmo, para que não se caia no erro de esbanjar recursos que, numa outra conjuntura, poderão vir a ser vitais (Davenport, 2004).

2.2.4. Tecnologias da Informação que apoiam a GC

Actualmente, um dos maiores desafios das empresas prende-se com a sua capacidade de adaptação a uma economia global, onde a vida útil do conhecimento é cada vez mais reduzida. Portanto, não é apenas necessário deter uma GC mais sistemática como também é necessário que as empresas detenham uma base como as CoPs que desenvolvem o conhecimento de forma mais frequente (Plessis du, 2008).

As competências, o *know-how* e as rotinas operacionais são os recursos mais valiosos numa organização. O conhecimento é muito importante porque é a base da utilização

desses mesmos imprescindíveis recursos. Com um papel não menos fulcral surgem as tecnologias de comunicação e de informação que possibilitam a informação ser dada a conhecer. Há muitos mecanismos de GC que podem, por sua vez, ser personalizados. É essencial perceber como a GC é elaborada na prática e quais as razões que explicam o seu sucesso ou fracasso (Benbya e Belbaly, 2005).

Tradicionalmente, as vantagens competitivas no contexto interno da empresa advinham da diferenciação de produtos e de serviços ou da adopção de novas tecnologias da informação. Actualmente, muitas destas práticas estão bastante difundidas e são rapidamente actualizadas, dada a vivência do fenómeno de globalização que permite que a informação circule de forma diferenciada e rápida. A concorrência aumentou e foi conferido ao conhecimento a base dos recursos da empresa. Consequentemente emergiu um novo sistema de GC (Benbya e Belbaly, 2005).

Os sistemas de GC definem-se como uma linha de sistemas de actividades profissionais e de gestão que se focam na criação, armazenamento, organização e disseminação do conhecimento. Para ser eficiente tem em conta a cultura, a estrutura organizacional, os processos e os colaboradores da empresa em que é adoptado. Estes tipos de sistemas podem ser aplicados nas mais variadas áreas, conferindo-lhes, por isso, uma grande adaptabilidade (Benbya e Belbaly, 2005).

A corrente crise económica veio propagar a necessidade de alterar o modo como as organizações se dispõem. Novos mecanismos de GC começaram a ser adoptados pelas empresas no intuito de alcançarem vantagens competitivas daí decorrentes. Têm como consequências mudanças a nível da cultura, gestão e tecnologia das organizações.

Exemplos de mecanismos de GC são as CoPs, as Wiki, os portais, e a intranet (Bennett e Gabriel, 1999).

- **Wiki**

De acordo com Bennett e Gabriel, (1999), a *wiki* consiste num sistema de texto que modifica e armazena conhecimento onde cada página é facilmente editada pelos membros. As *wikis* são um bom mecanismo de procura, onde o acto de editar conhecimento é fácil, não sendo necessário linguagem de código ou de HTML. As alterações realizadas são registadas, pelo que se sabe quem foi o autor das mesmas. Podem igualmente, com o intuito de se compreender melhor um determinado tema, colocar *links* de sites relacionados (Grace, 2009).

Os tipos de *wiki* variam entre os mais personalizadas como um jornal, *wiki* semânticas, onde a formalidade se destaca, *wiki* corporativas, em que a base é o ambiente interno de um organismo, ou ainda as *wiki* estruturais que têm como essência a partilha de um plano *wiki* com elementos das bases de dados. Por último, e não menos importante, de destacar as *peer-to-peer wiki* onde sites *wiki* são partilhadas entre agentes iguais num sistema fechado que concede maior segurança (Grace, 2009).

As *wiki* são muito usadas no sector da educação, onde principalmente são armazenados conhecimentos e comentários dos professores, além de documentação técnica, processos e bases de conhecimentos. Para empresas que pretendem expandir-se as *wiki* são bons mecanismos na medida em que fazem as interacções entre os colaboradores mais rápidas e fáceis. Para as empresas, como estes mecanismos têm uma enorme capacidade de armazenar e de criar conhecimento numa escala maior e de uma

forma mais autêntica, permite-lhes economizar tempo e, no decorrer desse facto, dinheiro. Como a *wiki* é de fácil uso, os membros da mesma podem fazer igualmente a sua manutenção (Grace, 2009).

Assim, as vantagens da adopção da *wiki* passam por aproximações informais, oportunidades de construção de uma cultura de confiança, ganhos de tempo, formação de colaboradores, uso de outra tecnologia, viagens de colaboração de longas distâncias e na redução de *e-mails*. As *wiki* permitem que os membros tenham maior controlo sobre a actividade que exercem dado o seu fácil uso, possibilitando ao mesmo tempo armazenar informações de membros com diferentes especializações. A cultura de partilha de informação é incrementada fomentando a sensibilidade dos membros para comentar e anotar documentos para usufruto de membros de outras especializações. Como existe facilidade de alterações de conteúdo de dados da *wiki*, estes têm a facilidade de detectar eventuais usurpações de informação, uma vez que a uma alteração está atribuído um registo detalhado que permite identificar os responsáveis. Numa esfera mais optimista, a cultura de confiança no ambiente interno das empresas aumenta, uma vez que a *wiki* possibilita dar voz às ideias dos colaboradores de forma informal, ou seja, o lado social e o sentimento de pertença a um grupo colectivo são chamados (Grace, 2009).

Externamente, o uso de *wiki* incrementa a colaboração entre organizações, nomeadamente na expansão do negócio para diferentes regiões, de forma informal. Em consequência deste facto poderão ser identificadas novas oportunidades de negócio com o contributo do feedback dado pelo maior número de *stackholders*. Os ganhos no apoio ao cliente traduzir-se-ão rapidamente dada a rapidez de actuação (Grace, 2009).

- **Portal**

De acordo com Cloete e Snyman (2003, p.237) “o portal é um interface, um lugar para trocar de informação e onde a transferência de conhecimento tem lugar”. Assim, um portal é como um *web site*, existindo a habilidade para se usar uma *password* e um *username* seguro, personalizando o seu conteúdo em interesses e necessidades específicas (Augustyniak *et al.*, 2005).

Na óptica dos diferentes tipos de portais importa diferir os portais horizontais de portais verticais. O portal horizontal é um quadro geral que é usualmente destinado às audiências dos consumidores. Tipicamente oferece *mail* grátis, *home pages* personalizadas, mensagens instantâneas, novidades, tempo (Augustyniak *et al.*, 2005).

Um portal vertical, por sua vez, aprovisiona informações e serviços relacionados com uma indústria ou mesmo um serviço em particular. Um portal possui um funcionamento próprio com base essencialmente no suporte de decisão e no processo colaborativo. No que diz respeito ao suporte de decisão a informação deve ser organizada por disciplina, deve facilitar o acesso a documentos internos e fornecer valor acrescentado à procura de informação (Augustyniak *et al.*, 2005).

Um portal confere habilidade no sentido de customizar, personalizar, consolidar, integrar e ligar a informação.

Segundo Augustyniak *et al.* (2005), o portal é benéfico na medida em que:

- ✓ Promove a especialização e recursos para o negócio e a indústria;
- ✓ Anúncios de investigações especiais;
- ✓ Facilita as parcerias entre o negócio e outros negócios;
- ✓ Facilita a cooperação e a partilha entre os investigadores;

- ✓ Fornece um portal para cada sub negócio;
- ✓ Reduz a redundância do desenvolvimento de recursos pela partilha de aplicações;
- ✓ Identifica activos e avalia equipamento para usar dentro das instituições;
- ✓ Distribui a informação em tempo real;
- ✓ Tem a capacidade de adicionar valor ao conteúdo de modo a que o uso seja efectuado de forma mais eficiente.

- ***Intranet***

O acto de identificação, criação, transferência, armazenamento e integração eficiente do conhecimento ocupa um lugar na gestão corporativa. As empresas estão interessadas em diferentes estratégias para gerir o conhecimento. A intranet pode ser vista como ferramenta de gestão estratégica e de informação no centro da GC. Os elementos chave na gestão da intranet, que incluem o nível de actividade e a informação do *input*, são os elementos que constituem a intranet (Edenius, 2003).

Na economia do conhecimento o que é mais valorizado é a forma como o trabalho dos profissionais está organizado e não apenas a organização dos produtos. De acordo com Newell *et al.* (2000) uma intranet é definida como um:

- *Network* baseado no protocolo TCP/IP e corre como aplicação de Internet comum;
- *Network* privado, garantido o acesso a bases selectivas;
- Ao contrário dos sistemas de informação inter-organizacionais, a intranet não chama nenhuma necessidade específica.

Mediante a intranet uma grande quantidade de informação (estatísticas, planos de negócio, telefone, números, planos de viagens, formas, histórias pessoais) pode ser armazenada e distribuída num curto espaço de tempo por um grande número de pessoas. A intranet, no lugar de ser um instrumento onde o conhecimento reside como uma espécie de entidade de stock ou informação fixa, torna-se um sistema complexo de práticas de discurso (Edenuas, 2003). Por práticas de discurso designamos textos, relatórios escritos, imagens, números, gráficos, e estatísticas, que dão sentido aos processos organizativos sociais. Usando intranet é possível avaliar um grande conjunto de eventos e objectos que podem ser facilmente ligados, tais como, estatísticas, formas e moradas. De acordo com Edenuas (2003) a nível das actividades a informação relevante tem de ser posta na intranet em intervalos regulares e tem de evitar sobrecarga de problemas para que os usuários não percam a sua concentração. De um outro modo, devem ser tidas em conta as opiniões de Davenport e Pearlson (1998) que argumentaram que os líderes deviam dar acesso de informação na intranet e não manter a mesma somente para eles. Por seu turno, Schachtman (1998) e McLenerney (1999) argumentam que os colaboradores deviam ser activos na intranet e responsabilizam-se por assegurar que a informação colocada na intranet é relevante e verdadeira (Edenuas, 2003).

2.3. Customer Knowledge Management

Este ponto centra-se particularmente na formação do conceito de *CKM*. Para a criação deste conceito muito contribuem as sinergias criadas entre *CRM* e *KM*.

Obter conhecimento sobre o cliente é atingir um dos objectivos do *CRM*. Por sua vez, o *KM* é definido como um processo de captura de inteligência colectiva e especial numa organização e usar a mesma em inovação, na contínua aprendizagem organizacional (Stefanou, 2003). Dado que a informação retirada diz respeito ao cliente, vincula-se o *CRM* ao *KM* (Stefanou, 2003).

As empresas devem rever os seus métodos de *CRM* com base em conhecimento, para conseguirem dar valor acrescido ao cliente e conhecer as tendências, padrões de consumo, preferências e necessidades. A satisfação do cliente vai transparecer na vantagem competitiva da empresa. De acordo com Beijerse (1999), a avaliação de clientes, a procura da satisfação deste, a obtenção de conhecimento sobre ele, são práticas privilegiadas na persecução de vantagem competitiva nas empresas.

O *CKM* consiste no produto das sinergias do *KM* com o *CRM*. O *CKM* está ligado ao conhecimento e ao relacionamento com o cliente. Tem como objectivos construir uma relação mais próxima com ele, mediante a sua valorização e adquirir experiência na comunicação com o cliente, de modo a estabelecer uma base mais sustentável de vantagem competitiva (Liyun, 2008).

De modo a criar valor para o cliente, as empresas devem conhecer bem as necessidades destes, as vantagens e desvantagens que detêm face aos concorrentes bem como a noção exacta dos recursos que cada departamento possui antes de se iniciar qualquer estratégia. O *CRM* emerge como um processo de negócio e uma tecnologia de informação com a capacidade de perceber e distinguir clientes sob diferentes perspectivas. Centra-se principalmente na lealdade dos clientes e na atracção de novos clientes já seleccionados (Liyun, 2008).

É importante para as empresas deterem informações diversas sobre as condições de mercado e dos clientes, pois são estas que lhes permitem possuírem uma maior flexibilidade e eficiência aquando da sua actuação no mercado (Liyun, 2008).

O *CKM* permite aprofundar o relacionamento da empresa com o cliente, dando lugar a uma cooperação de *win-win*, mediante a maximização do valor a atribuir ao cliente. De facto, quando este sistema é aplicado de forma eficiente, o desenvolvimento de novos produtos e de novas actividades, impulsionadas pela proximidade aos clientes, permite às empresas fazerem do relacionamento com o cliente um capital indispensável. A performance do cliente aumenta bem como a demarcação na posição do mercado face aos concorrentes (Liyun, 2008).

De acordo com Bueren (2005), no sentido da informação conceder uma solução ao processo que tem com os clientes, as empresas necessitam de se centrar em três tipos de conhecimento:

- a) Conhecimento sobre os clientes (as empresas necessitam de saber os requisitos dos clientes);
- b) Conhecimento para os clientes (as informações necessárias aos clientes na sua comunicação com as empresas);
- c) Conhecimento dos clientes (os clientes têm uma opinião sobre os produtos e serviços que adquirem. A perspectiva dos clientes é essencial para melhorar os produtos e serviços).

Os modelos de *CKM* têm de avaliar qual é o conhecimento tácito e qual é o conhecimento explícito. No processo de *CKM* quando se cria, partilha e distribui

conhecimento é necessário saber que elementos fazem parte da perspectiva epistemológica ou da perspectiva ontológica (Bueren, 2005).

A perspectiva ontológica é representada por dois elementos importantes que são a colaboração e a composição. A colaboração que lida com a criação e disseminação do conhecimento por uma quantidade reduzida de indivíduos. Por sua vez, a composição lida com a disseminação e uso do conhecimento por um elevado número de indivíduos (Bueren, 2005).

Todos os aspectos ligados ao conhecimento precisam de ser suportados por sistemas de informação. E-mail, instrumentos de grupos de informação e sistemas de mensagens instantâneas são típicas funções que apoiam os aspectos ligados à colaboração. No que diz respeito à composição é comum o uso de sistemas de *knowledge mining*, personalização, sistemas *taxonomy management* e mapas de conhecimento (Bueren, 2005).

O *CRM* e o *KM* têm como meta atingir o mesmo objectivo, ou seja, a entrega de valor ao cliente. O sistema de *CRM* procura o aumento da satisfação e lealdade do cliente no sentido de conseguir uma maior retenção de clientes. O *CRM* tenta ser o equilíbrio entre o que a empresa pode oferecer ao cliente e o que efectivamente pode investir. A comunicação desempenha um papel fundamental nas actividades de *CRM*, quer para os clientes quer para os próprios colaboradores na empresa. Ambos devem ter acesso a informação relativa aos produtos e serviços. É fulcral medir a satisfação do cliente para que novas posições estratégicas possam ser assumidas (Akhavan e Heidari, 2008).

O *KM* é igualmente uma base de vantagem competitiva, na medida em que se traduz na conversão de conhecimento em produtos e capital. Neste contexto, as actividades de

criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento são importantes para gerar lucro e permitir a manutenção da actividade da empresa no longo prazo (Akhavan e Heidari, 2008).

O conhecimento de uma empresa consiste no que os colaboradores sabem a respeito de clientes, produtos, processos, sucessos passados e falhas passadas. O grande desafio reside na transferência do conhecimento para onde é efectivamente necessário, tendo em conta o contexto de onde é capturado (Akhavan e Heidari, 2008).

Apesar do *CRM* e do *KM* serem diferentes abordagens da gestão, elas quando integradas criam novas oportunidades. O *KM* funciona como fornecedor do *CRM*, dado que gerir conhecimento relacionado com o cliente é procurar atingir os objectivos de *CRM*. A organização deve saber quem são os seus clientes assim como as suas preferências e necessidades. A aquisição de conhecimento relacionado com o cliente deve ser tratado como um processo dinâmico e contínuo. Não deve ser, no entanto, gerido apenas o conhecimento dos clientes da empresa mas igualmente o conhecimento que diz respeito aos clientes que têm lealdade para com os concorrentes (Akhavan e Heidari, 2008).

O *CKM* é um processo que a empresa inicia no sentido de gerir a identificação, aquisição e utilização interna do conhecimento sobre o cliente de uma forma colectiva. Os clientes deixam de ser meros recipientes para os quais se escoam os serviços e produtos e começam a ser parceiros activos no que concerne ao conhecimento que podem conferir a novos produtos e tendências (Gibbert *et al.*, 2002).

O produto do processo de *CKM* será benéfico tanto para o cliente como para a organização. O cliente pode acrescentar valor à transacção pois ele indicará as tendências e os padrões de consumo mais desejados. A empresa aproveitará este

feedback e tentará satisfazer o cliente. A relação cliente-empresa fica mais fortalecida e se a empresa optar por entrar em outros segmentos de mercado, poderá fazê-lo de forma mais facilitada, dado que conta com a lealdade e conhecimento do cliente em outros segmentos (Akhavan e Heidari, 2008).

2.4. Comunidades de Prática

Um dos maiores problemas que os gestores enfrentam reside na dificuldade dos seus colaboradores partilharem o seu *know-how* com a organização (Borzillo, 2009). Na verdade a criação de conhecimento deve ser entendida como um objectivo comum e não como mais um mero activo (Von Krogh, 2002).

A criação e partilha do conhecimento consistem num processo social, no qual os indivíduos desempenham o papel principal. Os indivíduos escolhem como interagir dentro das estruturas às quais pertencem, criando mecanismos informais nos quais possam complementar as informações adquiridas de carácter mais formal. No que diz respeito à GC, as Comunidades de Práticas constitui-se num dos mecanismos mais interessantes para as práticas de partilha e criação de conhecimento (Brown *et al.*, 1998).

Este mecanismo fornece resposta às necessidades que normalmente não são satisfeitas dentro das organizações, mediante experiências de socialização, de pertença e de troca de informação. O número de trabalhadores móveis tem aumentado bem como a necessidade de encontrar mecanismos que dêem resposta a esta nova necessidade, quer em termos de formação, partilha de informação ou de reuniões. As Comunidades de

Práticas surgem como uma forma de suprir as barreiras geográficas e organizacionais constantes nas estruturas organizacionais das empresas (Drucker, 2002).

O conceito de espaço e de tempo são diferentes contribuindo para mudanças nas relações entre colaboradores e empresas. Os colaboradores são mais independentes e mais centrados nos seus projectos profissionais (Corso *et al.*, 2009). Sendo assim, os colaboradores necessitam que a empresa dê mais atenção à sua identidade, visibilidade, status, aprendizagem e desenvolvimento pessoais (Corso *et al.*, 2009).

Neste novo cenário, as empresas redesenharam os processos operacionais incorporando mais tarefas de cooperação entre colaboradores. Nesta óptica, é imprescindível às pessoas, independentemente do seu posto de trabalho e das suas competências, o acesso a informação e a novas competências. Esta disponibilidade deve ser acompanhada por tecnologias que facilitem a partilha e uma maior fluidez na circulação da informação (Corso *et al.*, 2009).

As comunidades de práticas são entidades com a sua própria gestão garantindo grandes vantagens aos seus membros sem os conseguir deter ou controlar (Corso *et al.*, 2009). A comunidade de gestão do conhecimento designa o direito a dispor de instrumentos de comunicação e de mecanismos de gestão que, sem ser intrusivos, seguem e guiam a vida e a evolução da comunidade (Corso, 2006).

O ambiente de trabalho numa empresa resulta de escolhas técnicas, organizacionais e de gestão nas quais os colaboradores da empresa são influenciados pela aquisição, transferência, partilha, capitalização e reutilização do conhecimento (Corso, 2006).

Nas grandes companhias os departamentos reúnem-se frequentemente para partilharem conhecimentos e aprendizagens com o objectivo de aumentarem a inovação bem como as competências de cada departamento. Este ambiente tornou propício a

adoção de comunidades de prática cujos princípios são próprios, dos quais se destaca a não obrigatoriedade de reunir os seus membros diariamente. As comunidades de prática constituem um excepcional meio para criar aprendizagens organizacionais diferindo-se dos trabalhos de grupo, uma vez que não existe um objectivo específico (Plessis du, 2008).

2.4.1. Definição de Comunidade de Prática

O termo Comunidade de Prática foi introduzido por Wenger e Leave no início dos anos 1990. Wenger e Leave (1991) sustentaram que aprendizagem não se resume a uma aprendizagem de um para um, com um mestre, mas uma relação com uma comunidade de pessoas, de diferentes níveis. Muito mais do que aprender a utilizar uma máquina através dos manuais oficiais, é igualmente necessário trocar experiências com pessoas que já utilizaram essas mesmas máquinas. Deste modo, informações e sugestões adicionais são acrescentadas à informação que o colaborador já possui. O grupo de aprendizagem serve como um primeiro momento de aprendizagem de novos conceitos (Leave e Wenger, 1991). Ao introduzir os conceitos de comunidades de prática, é importante entender no que consiste o termo “comunidade” e o termo “prática”.

Kehrwald (2007) define comunidade como um grupo de indivíduos que, como membros, unidos por interesses comuns, partilham recursos e estruturam a sua actividade como uma procura social para a realização de um propósito comum. No que concerne ao termo prática este não pode estar dissociado do termo prática social uma vez que a dinâmica do processo de uma empresa estão interligados ao mundo social (Lave e Wenger, 1991).

Neste contexto “o conceito de prática refere-se a uma fazer (...) mas um fazer num contexto histórico e social que dá estrutura e significado ao que se faz. Neste sentido, prática é sempre prática social. (...) o conceito de prática salienta o carácter social e negociado tanto do explícito como do tácito das nossas vidas” (Wenger, 1998, p.47). No sentido de se identificar uma comunidade de prática devem-se ter em conta as diversas dimensões da prática, uma vez que como Wenger (1998. p74) salienta “o termo não é sinónimo de grupo, equipa ou rede”. Deste modo, existem 3 dimensões de comunidade de prática, o empenhamento mútuo, o empreendimento conjunto e o repertório partilhado.

O termo Comunidades de Prática tornou-se essencial em diversos domínios científicos como a Gestão do Conhecimento, a aprendizagem organizacional, nas ciências da educação e nas ciências da informação. O conceito de comunidade de prática foi evoluindo ao longo do tempo, sendo objecto de estudo de alguns autores:

No quadro 1 são apresentados diversos conceitos de CoPs:

Definição	Autor
“Conjunto de relações que se estabelecem entre pessoas, actividades e o “mundo” (o meio), ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática”.	Lave e Wenger, <i>apud</i> Paulos, 2009.
“Um grupo emergente de indivíduos que se juntam de uma forma informal e contextualizada. A este conjunto é aplicado um conjunto de competências na prossecução dos objectivos de grupo”.	Wenger, <i>apud</i> Paulos, 2009.
As comunidades de Prática podem ser definidas	McDermott, 2000

<p>como agrupamento de pessoas que compartilham e aprendem uns com os outros, por contacto físico ou virtual, com um objectivo ou necessidade de resolver problemas, trocar experiências, modelos padrões ou construídos, técnicas ou metodologias.</p>	
<p>“Comunidades de prática são grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento colectivo”.</p>	<p>Fleury, 2001, p.33.</p>
<p>Como um grupo de indivíduos que partilham um interesse comum, um conjunto de problemas ou uma paixão e aumentam o seu conhecimento e compreensão de aspectos relevantes mediante relações interpessoais.</p>	<p>Wenger, 2002</p>
<p>“Grupos auto-organizados de pessoas que partilham um objectivo comum, o de desenvolverem os seus conhecimentos práticos e cuja prática está de acordo com a estratégia”.</p>	<p>Saint-Onge e Wallace, <i>apud</i> Paulos, 2009.</p>
<p>“As comunidades de prática são um instrumento de suporte a equipas, líderes e gerentes de projectos e às redes de pesquisa, pois permitem a coleta; o armazenamento, a disponibilização e o fomento do compartilhamento de informações e conhecimento relativos às actividades não-estruturadas e às semi-estruturadas dos projectos de pesquisa”.</p>	<p>Batista, 2004, p.20.</p>

<p>“Uma comunidade de prática pode ser definida como um grupo de pessoas que trabalham juntas, durante um dado período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências, construindo um relacionamento informal em torno de um tópico ou assunto em particular”.</p>	<p>Ipiranga; Amorim e Moreira, 2006, p.1.</p>
<p>As comunidades de prática organizacionais são como “redes colaborativas e informais que apoiam os profissionais nos seus esforços para desenvolverem entendimentos comuns e se envolverem na criação e expansão de conhecimento relevante para a organização para a qual trabalham”.</p>	<p>Hara, <i>apud</i> Paulos, 2009.</p>

Quadro 1: Conceitos de Comunidades de Prática

No presente trabalho adoptou-se o conceito de Comunidade de Prática de Wenger (2002), na medida em que a definição é utilizada na maioria das investigações realizadas. A definição tem um carácter mais abrangente, pelo que mais facilmente se adapta a uma grande variedade de organizações.

Wenger *et al.* (2002) identificaram 3 características comuns das CoPs:

1. Domínio: a área de interesse dos membros permite-lhes desenvolver a identidade do grupo;

2. Comunidade: um grupo de pessoas que aprende conjuntamente, constrói relacionamentos e desenvolve o seu sentimento de pertença e de compromisso;

3. Prática: a partilha de competências e de recursos comuns que os membros desenvolveram e que permite a criação de conhecimento.

Cada comunidade de prática é uma combinação desses aspectos fundamentais que estão de acordo com o contexto no qual a comunidade existe, mediante um processo de contínua redefinição por parte dos seus membros (Leave e Wenger, 1991).

A aprendizagem é compreendida mais como um evento social do que como uma dinâmica psicológica. A aprendizagem depende das actividades, do contexto e da cultura em que ocorre (Leave e Wenger, 1991).

Uma Comunidade de Prática consiste numa diferente perspectiva que descreve como as pessoas estão envolvidas na dinâmica de aprendizagem da organização. Quando os membros trabalham em equipas multidisciplinares, eles podem aplicar o seu conhecimento e o conhecimento da comunidade aos problemas reais da organização (Wenger *et al.*, 2002).

As comunidades de prática não nascem no seu estado final, mas têm o seu próprio ciclo de vida, como o seu crescimento e a sua cessação. Muitas comunidades têm tantas transformações radicais que as razões porque os membros permanecem conectados nada têm a ver com a razão pela qual iniciaram a actividade. Existem cinco fases no desenvolvimento das comunidades, o potencial, a aderência, a maturação, a manutenção e por último a transformação (Wenger *et al.*, 2002).

Primeiramente, as relações entre colaboradores começam de forma solta assegurando um certo potencial. As interações entre as pessoas podem tornar-se mais frequentes. Estas relações afirmam-se como uma parte importante na organização originando a

adesão a uma comunidade. A comunidade no seu próprio ciclo de vida aumentará de membros e terá períodos de maior ou menor actividade. Posteriormente a administração da comunidade ganha forma, mediante a gestão do conhecimento e das práticas que desenvolvem conscienciosamente entre os membros (Wenger *et al.*, 2002).

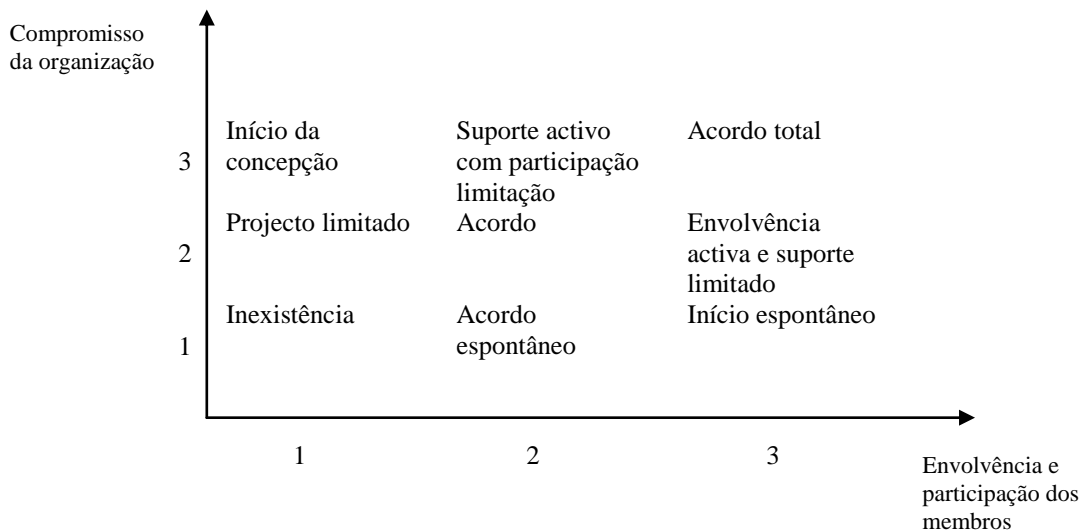
2.4.2. Modelo Evolucionário

A comunidade é uma entidade social dentro da organização que pode ser vista como uma máquina que processa capital intelectual. A comunidade é avaliada pela forma como trabalha os seus *inputs* e como forma os seus *outputs* (Wenger *et al.*, 2002). A forma como a comunidade trabalha depende da forma como a estrutura social se apresenta. A estrutura social, por sua vez, irá depender da vontade de cada indivíduo, do seu *background* cultural e das experiências do grupo (Corso *et al.*, 2009).

A comunidade é uma estrutura que se gere por si, possuindo muita autonomia. Qualquer acção feita perante a comunidade não consegue mudar os padrões inerentes à mesma. Podem, no entanto, ser fornecidos *inputs* de maneira que o organismo das comunidades de prática os trabalhe no sentido de alcançar os *outputs* desejados (Corso *et al.*, 2009).

A comunidade partilha conhecimento e apoia a eficiência do processo de aprendizagem se puder ser beneficiada pela envolvência dos colaboradores e puder explorar os recursos fornecidos pela organização. Os níveis de compromisso da organização e da envolvência dos membros vai determinar o sucesso da comunidade (Corso *et al.*, 2009).

O modo como estas duas variáveis evoluem está disposto num modelo evolucionário:



Fonte: Corso et al., 2009.

Figura 2: Modelo Evolucionário das CoPs

A cada quadrante corresponde um diferente estágio de evolução da comunidade:

- Acordo espontâneo - a comunidade tem um compromisso limitado com os membros e possui uma relação hostil com a organização. Uma comunidade com estas características normalmente está no início do seu ciclo de vida ou é apenas uma actividade marginal dos membros dentro da organização;

- Início da concepção - a comunidade possui um grande compromisso com a organização. Os membros ainda vêem a comunidade como algo secundário, que pode ser útil ou danificador dos seus próprios interesses;

- Acordo - a comunidade é reconhecida mas não é particularmente suportada pela organização e é aceite de forma passiva pelos seus membros. Nenhuma das partes está

particularmente envolvida, mas a comunidade existe e produz alguns resultados para apoiar a aprendizagem e a gestão do conhecimento;

- Envolvimento activo com suporte limitado e suporte activo com participação limitada - a comunidade é reconhecida por ambos os lados, mas um está mais interessado que o outro;

- Acordo total - a comunidade tem um forte acordo com a organização e os seus membros. São as melhores condições para a comunidade se tornar num instrumento efectivo para suportar o processo de aprendizagem e gestão do conhecimento;

- Inexistência - a comunidade não tem qualquer acordo com a organização ou com os seus membros. Quer dizer que a comunidade já foi explorada e está no seu último estágio ou que não tem efectivamente utilidade;

Com base no contributo de Corso *et al.* (2009), para cada fase podem ser aplicadas diversas políticas:

- A curiosidade dos membros tem de ser estimulada e a iniciativa tem de parecer algo novo e benéfico. É essencial que entendam a ligação entre a comunidade e os seus próprios interesses, que não estão impostos pela administração. A comunidade deve ter mecanismos para ajudar os potenciais membros a conhecerem-se melhor entre si mediante trabalho pela internet, encontros informais e definindo o critério de acesso à comunidade. Para aumentar as ligações, devem ser devidamente fornecidos instrumentos tecnológicos;

- É necessário dar a conhecer as vantagens de participar numa comunidade de prática, para haver uma ligação entre a comunidade e o dia-a-dia de trabalho. Deste

modo podem aumentar as oportunidades na carreira e dá-se a entender aos membros a importância da comunidade para o sucesso da organização. É imprescindível estabelecer uma qualidade para as interações, promovendo atitudes de colaboração que, por sua vez, enriquecerão a comunidade e o aumento da participação de mais membros;

- Dar a conhecer aos membros que eles têm responsabilidades na gestão dos recursos da comunidade. A liderança da comunidade deve ser apoiada, nomeadamente se as ideias que a fizeram ser criada mudarem e o escopo da comunidade se centrar nouro tipo de temas/actividades.

O tempo despendido pelo membro para a comunidade muitas vezes entra em conflito com o tempo necessário para o trabalho. Consequentemente, o desenvolvimento total da comunidade está relacionado com o compromisso da organização para atingir os seus objectivos e crescimento.

De acordo com Corso *et al.* (2009) os níveis de compromisso da organização são:

Nível de Envolvência	Descrição
Hostilidade, indiferença (nível = 1)	A organização não sabe da existência da comunidade, ou se sabe, não sabe tirar proveito dela. A organização não fornece qualquer recurso em termos monetários, temporais ou espaciais.
Apoia parcialmente (nível = 2)	A organização reconhece que a comunidade pode ser útil para a gestão do conhecimento e para o processo de aprendizagem. A organização suporta a comunidade fornecendo-lhe algum tempo, espaço e

	recursos económicos.
Apoia activamente (nível = 3)	A organização reconhece a comunidade como um e importante suporte à aprendizagem e gestão do conhecimento. A organização suporta activamente a comunidade, fornecendo-lhe espaço, tempo e recursos económicos de forma muito satisfatória.

Fonte: Corso *et al.* (2009).

Quadro 2: Nível de envolvimento da organização numa CoP.

A comunidade é constituída por indivíduos e, por isso, é liderada pelos seus interesses. Através desses interesses os membros são encorajados a participar, a trocar experiências, encurtar relações e aprender de outros (Corso *et al.*, 2009).

De acordo com Corso *et al.* (2009) os níveis de envolvimento dos membros são:

Nível de Envolvência	Descrição
Hostilidade (nível = 1)	Os membros entendem que a comunidade é irrelevante para os seus interesses profissionais, então a comunidade é vista como uma perda de tempo. A participação nas actividades é limitada e não existem relações interpessoais entre os seus membros.
Participação limitada (nível = 2)	Os membros percebem que a comunidade pode

	ajudá-los a aumentar o seu conhecimento. Os membros podem participar de forma passiva nas actividades da comunidade, observando e aprendendo o que se está a passar mas sem participar directamente.
Activamente envolvido (nível = 3)	Os membros reconhecem a oportunidade de participar de diversas maneiras na comunidade com o objectivo de aumentarem o seu conhecimento. Existem relações interpessoais com confiança recíproca e compromisso mútuo, e o acto de pertencer à comunidade é um dos pontos mais importantes na identidade de um membro.

Fonte: Corso *et al.* (2009).

Quadro 3: Nível de envolvimento dos membros das CoPs.

No sentido de se ganhar compromisso com os membros a organização deve aumentar a envolvente individual em termos de valor pessoal e de identidade. Os indivíduos participam em actividades entendidas por eles como úteis e se existir uma ligação entre os seus próprios interesses e os interesses da organização, a ligação de relações sociais também é relevante uma vez que a envolvimento individual deve ocorrer mediante a participação num contexto social. Também é pertinente o aumento da ligação entre membros. As oportunidades para os membros ocorrem do relacionamento que eles estabelecem. Tudo depende do espaço físico e virtual de que dispõem. A possibilidade

de existir uma plataforma comum ajuda os membros da comunidade a partilhar a informação e o conhecimento entre si (Corso *et al.*, 2009).

No sentido inverso uma comunidade pode deter compromissos com a organização mediante o aumento da visibilidade da comunidade. A comunidade deve ser vista como coerente e bem organizada, possuindo os seus próprios valores para os poder compatibilizar com os da organização. No acto de atingir objectivos a comunidade tem de entregar resultados em linha com os objectivos da organização, nomeadamente no impacto das suas actividades na performance de negócio. A comunidade tem de ser transparente de modo a que a organização a conheça como a entidade activa que irá envolver os colaboradores da organização. Deste modo, a comunidade deve dar a conhecer os benefícios das suas actividades e estar preparada para eventuais mudanças respeitantes ao escopo de actividade (Corso *et al.*, 2009).

A comunidade tem de ser eficiente nas ofertas que a organização lhe fizer, organizando os seus recursos, tempo e espaço de modo a provar que é constante e que pode ter um impacto satisfatório na performance da organização. Para que a comunhão entre a organização e a comunidade seja forte, os seus valores devem ser os mais próximos possíveis. A Comunidade deve ser flexível e adaptável às variações dos valores e mudanças de cultura radicais que se possam suceder, preparando-se para alinhar os seus objectivos a eventuais novos objectivos da organização (Borzillo, 2009).

As organizações devem patrocinar e gerir as comunidades de práticas sem, no entanto, as controlar totalmente. A participação da gestão de topo pode-se dar com uma fusão dos objectivos da organização e da comunidade com o intuito de se chegar a um resultado colectivo. Assim, asseguram-se não só a coordenação de serviços e de

competências chave entre parceiros bem como uma cooperação saudável entre eles para reduzir os custos de transacção entre parceiros (Borzillo, 2009).

No sentido de se obter uma maior aproximação da organização à comunidade devem ser controlados os critérios de quantidade e performance das melhores práticas exercidas dentro das Comunidades de Práticas. É pertinente a avaliação das várias comunidades de práticas, por parte dos diferentes comités de governo existentes, tal como a promoção da multiplicação das melhores actividades relacionadas com as comunidades de práticas (Amin e Roberts, 2008).

2.4.3. Tipos de Comunidades de Prática

Existem diversos tipos de comunidades como as comunidades locais, de circunstância, de interesse, as comunidades baseadas em tarefas e as comunidades de aprendizagem. As comunidades de prática inserem-se no grupo das comunidades de aprendizagem no qual o objectivo consiste na resposta a desafios de conhecimento, pela criação e desenvolvimento de competências, talentos e atitudes dos membros. Por sua vez, as comunidades de interesse têm como objectivo manter os seus membros informados demarcando-se das comunidades baseadas em tarefas que se centram no acto de completar uma tarefa. As comunidades locais também têm um propósito diferente uma vez que promovem benefícios para localidades específicas. Por último, as comunidades de circunstância que têm como intuito a promoção de interesses próprios ou outros que se encontram em situação idêntica (Kehrwald, 2007).

De acordo com o contributo de Amin e Roberts (2008) existem quatro tipos de comunidades de prática. As comunidades de prática podem ser baseadas em tarefas, podem ser profissionais, podem ser epistemológicas e por último, podem ser virtuais.

Os quatro tipos de comunidades de prática distinguem-se uns dos outros em relação ao tipo de conhecimento que trabalham, em relação à natureza das relações sociais e no que diz respeito à dinâmica organizacional (Amin e Roberts, 2008).

As comunidades de prática baseadas em tarefas trabalham o conhecimento incorpóreo, estético e cinestético. A confiança interpessoal atinge-se mediante a realização de tarefas partilhadas. A dinâmica organizacional é gerida de uma modo hierárquico, estando constantemente aberta a novos membros. Tem um período de existência duradouro e baseado na aprendizagem (Amin e Roberts, 2008).

As comunidades de prática profissionais têm como base o conhecimento especializado adquirido através de longos períodos de educação e treino. A confiança institucional é baseada em normas e regras profissionais, sendo a organização gerida de forma hierárquica, existindo restrições institucionais à entrada de novos membros. Este tipo de comunidade de prática tem uma existência longa (Amin e Roberts, 2008).

Por seu turno, as comunidades de prática epistemológicas estudam o conhecimento especializado, que inclui normas e códigos. A natureza das relações sociais é fraca e é predominantemente assente na confiança baseada na reputação e experiência. A dinâmica organizacional é gerida por um grupo e está aberta a pessoas com reputação numa determinada área especializada. Têm um período de vida curto (Amin e Roberts, 2008).

Por último, existem as comunidades de prática virtuais que trabalham o conhecimento codificado e tácito. A dinâmica organizacional é aberta e auto-regulada, sendo gerida pelo moderador da comunidade. As relações sociais são fracas com a confiança assente na reputação. A existência deste tipo de comunidade é variável (Amin e Roberts, 2008).

2.4.4. Benefícios das Comunidades de Prática

A adoção das CoP por parte de uma empresa traduz-se em alterações na forma como os seus processos organizacionais se realizam. Como tal, vantagens podem emergir, podendo estas estar subdivididas em vantagens para a organização, vantagens para a comunidade e por último vantagens para o colaborador.

Organização	Comunidade	Indivíduo
1. Contribuem para a realização da estratégia organizacional. 2. Permitem a resolução de problemas que atravessam várias funções ou departamentos de uma forma rápida. 3. Ajudam no recrutamento de talentos. 4. Facilitam a reutilização de melhores práticas. 5. Aumentam a inovação.	1. Permitem a construção de uma linguagem, método e modelo comum de entendimento do domínio de referência da comunidade entre os seus membros. 2. Estabelecem uma base de conhecimento e de especialistas. 3. Ajudam na transmissão de conhecimento. 4. Aumentam a possibilidade de se encontrarem especialistas.	1. Contribuem para a eficiência na actividade profissional. 2. Promovem a aprendizagem. 3. Aumentam as competências e as capacidades 4. Oferecem contributos e facilitam o enfrentar de serviços.

Fonte: Adaptado de Paulos, (2009).

Quadro 4: Vantagens das CoP

2.4.5. Inconvenientes das Comunidades de Prática

As alterações que as CoP originam não suscitam apenas vantagens. Existem igualmente inconvenientes à adopção das CoP. Estas podem traduzir-se em dificuldades adicionais como a:

- Possibilidade das comunidades de prática mais desenvolvidas se fecharem ao exterior tendo como consequência uma progressiva estagnação da sua própria actividade (Wenger, 2000);

- Possibilidade de inibição de membros da comunidade face a um poder dominante formado por membros de grande reputação na comunidade (Roberts 2006);

- Dificuldade na absorção de novos conhecimentos dadas as preferências e predisposições desenvolvidas pela comunidade (Roberts 2006);

- Necessidade de reuniões presenciais para dar novos impulsos às comunidades existentes por via electrónica (Ellis *et al.*, 2004);

- A elevada dimensão de uma comunidade de prática que não permite o conhecimento pessoal de todos os seus membros e como tal, a não utilização do potencial da própria comunidade (Newell *et al.*, 2007).

3. Metodologia

Para a realização deste trabalho de investigação foram analisadas referências bibliográficas sobre a questão de investigação. A revisão de literatura foi sustentada pelo acesso a bases de dados da B-on e da Pro-quest, bem como da consulta de livros e publicações do edifício da biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão.

O presente estudo aborda a questão: “Como as Comunidades de Prática (CoPs) contribuem para o *Customer Knowledge Management*?”. Como tal, o método científico mais adequado assenta numa abordagem qualitativa. De acordo com Fachin (2001), um método científico traduz-se na escolha de procedimentos sistemáticos para explicação e descrição de uma situação. Quando o método científico se fundamenta numa abordagem qualitativa, quer dizer que se centra no estudo do comportamento da vida humana em grupos. Deste modo, este tipo de abordagem propicia inúmeras interpretações, dada a riqueza das descrições (Miles e Huberman, 1994).

O objecto investigado é um novo fenómeno, que está pouco desenvolvido, e por isso é de natureza exploratória (Yin, 1993). O método adoptado foi o estudo de caso. Esse método considera a natureza do conhecimento, que está relacionada com a experiência daqueles que estão envolvidos, e o tipo de conhecimento que se irá trabalhar (Lincoln, 2001).

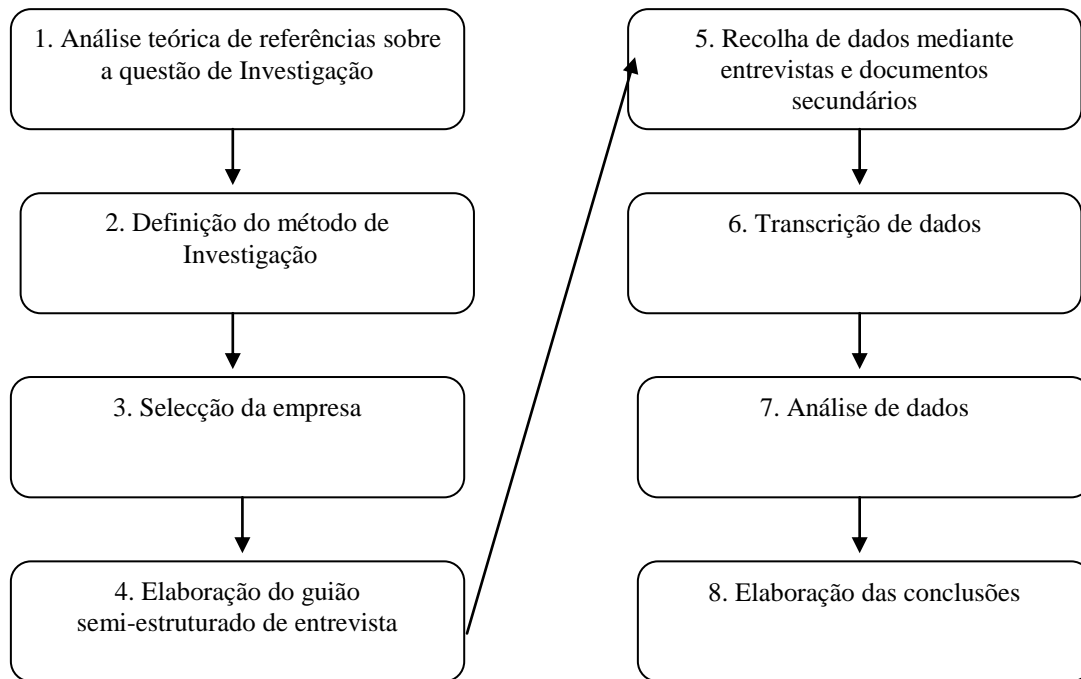
No caso particular do presente estudo, realizou-se um único caso na medida em que se pretendeu reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos de um objecto investigado (Mattar, 1996). O estudo de caso na sua globalidade apresenta descrições complexas e holísticas da realidade. Mediante a observação global e um estilo de relato informal aglomeram um grande conjunto de dados. Os dados são apresentados sob a

forma de ilustrações, metáforas e comparações mais implícitas do que explícitas (Lincoln, 2001). A situação que se aplica neste contexto é de um caso revelação porque existe uma situação em que o investigador está perante um fenómeno de difícil análise (Yin, 2009). O caso especial consiste na empresa CapGemini que utiliza CoPs, tendo simultaneamente as estruturas de *CRM* e *KM* como pedras basilares.

Foi elaborado um guião semi-estruturado (Anexo A) para as entrevistas que foram efectuadas. As três entrevistas ocorreram em datas determinadas pela empresa CaPGemini, em instalações da mesma, e tiveram a duração média de uma hora cada. Para que a investigação seja bem sucedida também é necessário que a informação seja vista de diversas modalidades, de forma flexível e adaptável. Assim, existiu a oportunidade de entrevistar três colaboradores da empresa CapGemini, os quais tinham cargos diferentes entre si: o “Principal Consulting”, o Director Comercial e o Consultor Responsável pelo *CRM* na empresa.

Os dados foram retirados de algumas fontes, pelo que estes têm de ser disciplinados, para posterior análise. Uma forma de tratar de diversas formas de informação sem encontrar problemas de validação dos resultados obtidos é mediante a triangulação (Yin, 2009). No caso particular desta investigação, foi feito uso maioritário de entrevistas e de análise de documentos secundários como revistas publicadas anualmente e o *website* da empresa. Uma das formas de evidência mais credíveis no estudo de caso assentou na realização de entrevistas. As entrevistas conferem fluidez à forma como os dados são obtidos, na medida em que possibilita ao investigador a obtenção de resposta a questões previamente estruturadas. Conferem igualmente ao investigador a oportunidade de reflectir no seu estudo aquando da entrevista e perguntar o “porquê” e o “como” de determinados processos que a entidade entrevistada responde (Yin, 2009).

As etapas da investigação estão representadas de seguida:



Fonte: Yin, 2009.

Figura 3: Definição das etapas de investigação.

Os dados recolhidos foram analisados de acordo com três grandes áreas: o *CRM*, o *KM* e as *CoPs*. Deste modo, foi mais fácil saber que actividades do *CRM* e do *KM* poderiam ser influenciadas pelas *CoPs*. A terceira área que corresponde às *CoPs* foi analisada em subáreas, que compreendem o funcionamento das *CoPs*, a verificação dos seus resultados e responsabilidades, a história das mesmas, a possibilidade de participação do cliente, a identificação de talentos e para finalizar, as vantagens decorrentes da adopção de *CoPs*. Por último, foram realizadas conclusões, tendo em vista comparações entre o referencial teórico e o que efectivamente se encontrou no caso de estudo da CapGemini.

Estudo de caso

O estudo de caso foi realizado com base na recolha de dados respeitante à empresa CaPGemini, uma multinacional que utiliza *CRM*, *KM* e *CoPs*. Este capítulo primeiramente apresenta uma breve descrição da empresa em questão e logo após a análise do caso.

4.1. Descrição da Empresa

A CapGemini é uma multinacional francesa que tem como missão “habilitar os seus clientes a transformarem-se e a operarem através das tecnologias”. No que diz respeito à visão da empresa a Capgemini “guiará os seus clientes dotando-os de conhecimentos e de capacidades que impulsionarão a sua liberdade para alcançarem resultados extraordinários”.

A CapGemini nasceu em 1967, em Grenoble, pelo actual Presidente Serge Kampf. A CapGemini tem um carácter multidisciplinar uma vez que nos seus 40 anos de existência, passou por diversos processos de aquisições de outras companhias.

A história da Capgemini em Portugal começou em 1997, ano em que o Grupo adquiriu a Geslógica, uma pequena *softwarehouse* que se destacava no mercado nacional, pelos importantes projectos de consultoria tecnológica, que estavam a ser desenvolvidos nos principais bancos nacionais. A actual estrutura da Capgemini Portugal resultou posteriormente da fusão internacional com a área de consultoria da Ernst & Young no ano 2000.

A empresa é uma das maiores fornecedoras de serviços de consultoria, tecnologia e *outsourcing*, tendo nos seus quadros 95500 colaboradores (ano de 2010), apresentando igualmente uma receita global na ordem dos 8,375 bilhões de euros (ano de 2009). No caso particular de Portugal, a CapGemini tem nos seus quadros 400 profissionais e em 2009 obteve uma receita de 31 milhões de euros.

A estrutura da empresa é complexa mas o objectivo é o mesmo para cada área e para cada profissional, ou seja, “ajudar os clientes a ter sucesso, a otimizar capacidades e a serem mais competitivos nos mercados específicos”. O cliente ganha com a CapGemini um grande *know how*, experiência e é acompanhado de forma personalizada. Outra das metas da CapGemini reside retorno dos investimentos dos seus accionistas bem como da garantia de crescimento sustentado e lucrativo a longo prazo.

Segundo documentos da empresa, o ambiente de trabalho da empresa propicia o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, uma vez que se baseia na entreajuda, partilha e troca de conhecimentos. Os serviços da empresa estão agrupados em três grandes áreas: os serviços de consultoria, os serviços de tecnologia e os serviços de *outsourcing*.

A área correspondente à consultoria pode ter como actividades o *design* de modelos de negócio e governo, fusões e aquisições, soluções de *Business Intelligence*, implementação e suporte SAP, implementação e suporte CRM, redesenho e optimização funcional, gestão de projectos complexos de mudança e a implementação de soluções que melhorem a eficácia das funções comercial, marketing e *back office*. É essencial para a CapGemini produzir um impacto positivo no crescimento da rentabilidade, independentemente do contexto de mercado em que o cliente está inserido.

No que concerne à área tecnológica, esta contempla transformações a nível de estratégia e arquitectura, infra-estruturas e segurança, a implementação de soluções Oracle, bem como de portais e identificação por rádio frequência. Competências como a avaliação, redefinição, design, integração, implementação e customização de processos são requeridas aos colaboradores da empresa. Uma vez que as áreas de actuação da empresa são diversas, os seus colaboradores têm de procurar continuamente novas metodologias de trabalho.

No que diz respeito aos serviços de *outsourcing*, a empresa centra-se na gestão de aplicações, na gestão de infra estruturas, no processo de negócio *outsourcing* e na gestão de materiais e tempos. Nestas diferentes temáticas a CapGemini tem obtido melhorias ao nível de serviços, ganhos de eficiência e reduções de custos.

A empresa possui uma forma particular de trabalho mediante o “*Collaborative Business Experience*” e através de um modelo global de “*delivery*”, o “*RightShore*” que procura oferecer os recursos certos no local certo e a um preço competitivo. Cada profissional sabe quais os objectivos que tem de conseguir para progredir na sua carreira, contribuindo para o sucesso da empresa. A cultura da CapGemini baseia-se em sete valores base. Esses valores pela modéstia na aprendizagem, o fortalecimento do espírito de equipa, o orgulho de pertença à CapGemini e realização pessoal, a liberdade para inovar, a honestidade em cada acção desenvolvida, a confiança nos colegas e superiores hierárquicos bem como na audácia individual em cada projecto e na gestão da carreira.

4.2. Análise do caso da CapGemini

A análise está apresentada tendo em vista os pilares teóricos do *CRM*, *KM* e *CoP*.

4.2.1. *CRM*

O Consultor responsável pelo *CRM* da empresa, define o *CRM* como um processo e um conjunto de ferramentas que suportam três áreas do negócio: o marketing, vendas e o pós-venda. As acções de marketing podem traduzir-se em anúncios televisivos, cartazes, *mails*, *SMS*, internet, por *call center* ou por contacto pessoal. Esta entrevistado salienta que de modo a que o conhecimento conceda novas mais valias aos clientes, e sua posterior satisfação, o *CRM* também ampliou o seu espaço nas redes sociais. De facto, o cliente antes de adquirir um produto procura antecipadamente informar-se junto de outros clientes sobre as suas experiências com esses mesmos produtos. Alguns dos espaços de interacções entre os clientes têm lugar nas redes sociais como o *Facebook* ou o *Twitter*. Uma vez que se comprova que o cliente é co-produtor do produto/serviço, mediante redes sociais, é determinante para a empresa dar uma grande resposta neste mercado, utilizando para esse efeito ferramentas de *CRM*.

De acordo com o “Principal Consulting” da empresa, a empresa *CapGemini* foi a empresa que mais fez projectos *corporate* sobre *CRM*. Em resultado desta constatação, a empresa é vista pelos seus clientes como inovadora nesta área. O exemplo disso está o facto da empresa deter na área do *CRM* diversas ferramentas que são exportadas para bancos, seguradoras, ramo automóvel, retalho entre outros.

Para o Director Comercial da *CapGemini*, a utilização do *CRM* é fulcral quando se trata de encontrar a área estratégica da empresa em que se insere um determinado projecto. Essa problemática advém do facto da empresa deter 5 grandes áreas de estratégia a nível internacional, a *application life cycle service* que se traduzem em aplicações do cliente independentemente do que ele usar, o *business intelligence* que possui comunidades por sectores, o *smartext*, as infra-estruturas e a área de *testing*, ou seja, a industrialização de testes.

Independentemente da perspectiva, os entrevistados nomearam algumas vantagens e desvantagens que se evidenciam com o uso do *CRM*. No que diz respeito às vantagens, o “Principal Consulting” é da opinião que o *CRM* agrega bons dados e demonstra uma boa capacidade analítica assim como de apoio à venda. Por sua vez, o Director Comercial, corrobora com essa opinião, uma vez que o *CRM* consiste num bom meio para dar a conhecer oportunidades de mercado, no sentido de obter informações vitais para rentabilizar projectos e melhorar a relação da empresa com o cliente.

O Consultor responsável pelo *CRM*, refere-se ao *CRM* como um sistema que vai sempre fazer parte da empresa, mas que modificar-se-á utilizando mais as suas capacidades, fazendo menor uso das suas ferramentas, ajudando o colaborador a despende mais tempo com o cliente em detrimento de algumas tarefas administrativas. Para esse entrevistado, a tendência do *CRM* será sempre de aperfeiçoar a sua aplicação a nível operacional dos negócios.

No que toca às desvantagens, o “Principal Consulting” tem uma perspectiva mais pessimista do uso do *CRM*, uma vez que lhe dá cada vez menos aplicações, dada a sua complexa estrutura num contexto de decisões rápidas que devem ser tomadas no dia a dia de uma empresa como a *CapGemini*. A empresa sugere 6 indicadores base de

referência para regular a actividade, sendo que muitas outras empresas fazem menção para 50 indicadores. Este entrevistado argumenta que analiticamente é difícil ver a informação toda, dado que a informação de cada cliente está escrita de forma personalizada e por isso é diferente de cliente para cliente. A utilização do CRM na sua forma completa e não meramente operacional pode ser equiparada “ao uso de um *cockpit* de um avião num carro Mini”. Essa comparação deve-se ao facto de no dia a dia da empresa, o colaborador precisar “de saber como está o óleo não precisando de saber outras informações adicionais como a temperatura do ar”. As informações complementares acabam por tornar as decisões mais demoradas e mais difíceis.

Para o Director Comercial, um dos inconvenientes que advém do uso do *CRM* reside na distribuição dos projectos por cada uma das cinco grandes áreas estratégicas, isto é, as cinco grandes áreas estratégicas da empresa estão muitas vezes interligadas e torna-se difícil encaminhar um determinado projecto para apenas uma área.

O Consultor responsável pelo *CRM*, apesar da sua perspectiva mais optimista sobre o *CRM*, também cita algumas desvantagens, decorrentes da dificuldade de dar respostas personalizadas a cada cliente. Se por um lado os projectos de *CRM* na sua maioria são já por si grandes e difíceis de manusear para as tarefas do dia a dia, por outro lado, a existência de redes sociais como o *Facebook* e o *Twitter* podem ajudar a empresa ficar exposta negativamente, dada a dificuldade inerente de resposta personalizada para cada cliente, contribuindo para uma conotação mais negativa do *CRM*. Ele ainda referiu que, “a tendência do *CRM* é deixar de se chamar *CRM*, uma vez que ao longo do tempo adquiriu uma conotação negativa”. Concluindo, o entrevistado acredita que a tendência do *CRM* é de ser cada vez mais útil na parte operacional da empresa e junto das redes sociais, como fonte de credibilidade para a empresa.

Quadro síntese das vantagens e desvantagens do CRM

Vantagens	Desvantagens
Maior quantidade de dados	Elevada complexidade
Capacidade analítica	Dificuldade de uso
Apoio ao processo de venda	Perda de tempo
Transparência no surgimento de oportunidades	Elevado número de indicadores de referência
Aplicações operacionais com potencial	Escrita personalizada

Quadro 5: Vantagens e desvantagens do CRM.

4.2.2. KM

A *CapGemini* é uma empresa consultora pelo que é objectivamente uma empresa “vendedora de conhecimento”. Esse conhecimento deve ser gerido eficientemente. O “Principal Consulting” afirma existir um processo global de gestão transversal a toda a empresa *CapGemini*, isto é, a empresa detém um só repositório de informação para partilhar entre os seus membros. O “Principal Consulting” explica que um membro pode ter dois tipos de actuação aquando da elaboração de um documento. Um membro pode elaborar uma apresentação ou uma performance financeira e optar por identificá-la ou de um modo diferente pode classificar o documento como fechado mediante uma “flag vermelha”.

A actuação de um consultor tem como base uma metodologia própria, que pode ser desmaterializada, através de um exemplo de implementação de um modelo de gestão no ISEG, sugerido pelo “Principal Consulting”. Caso fosse solicitada à *CapGemini*, um projecto de implementação de um modelo de gestão no ISEG, os responsáveis por esse mesmo projecto, numa primeira fase tentariam obter informações pertinentes internamente com colegas que trabalharam casos idênticos. Para esse fim, o repositório de conhecimento é indispensável. Posteriormente, os autores do projecto poderiam obter opiniões de colegas, quer a nível nacional, quer a nível internacional, que poderiam mudar a perspectiva de actuação. De seguida, os consultores examinariam documentos importantes como relatório de contas do ISEG para analisar as receitas, as despesas e o número de alunos em comparação com outras universidades da mesma dimensão. O processo envolveria igualmente o diálogo com pessoas que conhecem a realidade do ISEG como o reitor, professores, novos e antigos alunos. Ao reitor era-lhe perguntado como ele geria o orçamento da universidade e aos professores eram questionadas as disciplinas que leccionam. “De modo a obter um *know-how* satisfatório deve-se tentar que as pessoas me recomendem outras pessoas e assim, constituir ciclos de informação”. De modo relevante são importantes as notícias diárias do ISEG bem como os possíveis *benchmarking* que podem ser realizados com outras universidades.

Para o “Principal Consulting”, em consultoria “o mais prático é também o mais eficaz” pelo que no repositório de *KM* devem-se procurar aspectos concretizáveis da realidade. No repositório de dados está incluída informação que é aprovada pelo Chefe e pelo grupo de qualidade em reuniões. O repositório de dados tem cerca de 50000 registos, que estão categorizadas por temas. A grande preocupação do consultor no acto de pesquisa reside na transformação de dados em informação. A empresa tem para este

fim uma ferramenta cuja funcionalidade é comparada a uma biblioteca, onde se analisam documentos. É importante o consultor dispor na empresa de ferramentas para auxiliar na satisfação do cliente. Um consultor deve dominar as temáticas e essa actuação só é possível com o acesso à intranet da empresa bem como de trabalho de *desktop research*, para evitar que falte informação.

A nível tecnológico, no que se refere a ferramentas para partilha de documentos existem os *company profiles*, onde reside informação da empresa de forma detalhada, as *research*, onde cada colaborador faz investigações personalizadas, as fontes de informação externas com base em relatórios de especialistas e técnicos de áreas específicas, e ainda fontes de informação internas que a empresa desenvolve como nos exemplos da área do gás ou do sector público.

O Director Comercial também detalha a questão da existência de uma base de conhecimento categorizada por sector. Com o intuito de se saber quem entende de que temas, também existe um directório específico categorizado por temas. O Director Comercial enfatiza igualmente a importância de um processo de recolha e partilha de conhecimento e como este tema tem sido importante para a empresa, estar na vanguarda do mercado. Tanto a nível da consultoria como a nível tecnológico a gestão eficiente da informação é fulcral. O Director Comercial enuncia que é importante distinguir as actividades de consultoria e as actividades de tecnologia da empresa. Enquanto que a área de consultoria procura construir a sua oferta para o mercado, a área de tecnologia predispõem-se a colocar o produto à disposição de uma subsidiária. Tanto na área da consultoria como na área da tecnologia a empresa promove a vinda de *experts* a Portugal com o intuito de mostrarem práticas e técnicas mais avançadas para que a empresa consiga satisfazer melhor o cliente. Um dos casos é um laboratório de *experts*

na Holanda, que é extremamente avançado, cujas práticas são implementadas posteriormente no mercado Português. Portugal também tem casos de sucesso que são posteriormente exportados para o estrangeiro, nomeadamente os países nórdicos. Um dos casos de sucesso refere-se à solução SAP, que consistem em aplicações realizadas primeiramente em Portugal, mediante uma solução própria para escritórios de advogados. Esse pacote está publicado nos média e tem muito sucesso no estrangeiro.

De acordo com o Director Comercial também existe informação que é facultada para o cliente. São exemplo de informação concedida ao cliente os estudos globais de riqueza, da *Forbes* (mais ricos), dos mercados de seguros, dos mercados electrónicos, etc. As notícias surgem nos média e em *newsletters*. As informações são standardizadas e depois disponibilizadas. Exemplo de sucesso é o caso da empresa “Crescem” do mercado a retalho, em que os clientes se registam, subscrevem as *newsletters* e posteriormente recebem os estudos de mercado que solicitam. Deste modo, sabem-se também que áreas têm mais potencial e que áreas são mais rentáveis.

A nível tecnológico, ferramentas como a *newsletter* via *mail* ou a intranet mediante *download* e distribuição de documentos, são os meios mais utilizados para fazer circular conhecimento. Os colaboradores têm ao seu dispor uma elevada quantidade de informação disponível em documentos, se comparada com as empresas de menor dimensão. As *newsletter* permitem a partilha de notícias do estrangeiro sobre projectos realizados e a realizar, consoante as regiões onde ocorrem. Também é através das *newsletter* que a empresa pode ficar a saber que projecto pode vir a realizar no estrangeiro. O Director Comercial salienta que a CapGemini é considerada a maior empresa de consultoria a nível europeu, e tem como alicerces um processo de ERP, uma *datawarehouse* e uma *data mining* muito eficientes.

No que diz respeito às vantagens da utilização do *KM*, para o “Principal Consulting”, evidenciam-se a riqueza informativa das propostas efectuadas aos clientes. Para que tal se suceda o *business center* é um organismo que coloca a informação chamativa e organizada. Outra vantagem reside na tentativa de aproveitar o “tempo de antena” com o cliente para vender, mesmo quando se trata de reclamações. O *KM* ajuda a criar condições para envolver o cliente, com o intuito de ele consumir informação mais agressiva, mesmo que decorra em pouco tempo, como num telefonema ou no acesso a uma página da *Web*. Por seu turno, o Director Comercial é da opinião que é determinante haver coordenação no acto de contactar o cliente. Deste modo, deve-se evitar que os mesmos colaboradores contactem os mesmos clientes evitando a perda de tempo e o cansaço por parte do cliente. Outra vantagem consiste na importância de ir ter com o cliente já com informação e dar relevo à história do relacionamento da empresa com o cliente. Como o Director Comercial citou “uma má relação com o cliente é difícil de recuperar”, portanto não se deve esperar que ele conceda toda a informação. Por último, de referir que os colaboradores têm formação para colocar informação na intranet, mediante *newsletters* e a própria intranet, contribuindo, deste modo para melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente.

No que concerne às desvantagens, para o “Principal Consulting” o principal inconveniente está em documentos que são necessários urgentemente e que estão protegidos por *password*. Para o Director Comercial, os inconvenientes ocorrem consoante a temática e da necessidade de informação externa. Dependendo da quantidade e qualidade da informação que dispomos, têm-se noção se a preparação é madura para fazer a melhor actuação. A empresa tem de procurar muitas vezes os países

onde foram efectuadas aplicações pioneiras para que em Portugal a preparação seja adequada em trabalhos mais avançados.

Quadro síntese das vantagens e desvantagens do uso do *KM*

Vantagens	Desvantagens
Informações mais ricas, organizadas e chamativas	Dependência externa de informação
Poupança de tempo	<i>Password</i> em documentos requeridos urgentemente
Histórico do cliente	Temáticas muito diversas
Coordenação no contacto ao cliente	
Facilidade na formação de colaboradores	

Quadro 6: Vantagens e desvantagens do KM

4.2.3. Comunidades de Prática

Funcionamento das CoPs

Para o Consultor responsável pelo *CRM* na empresa, uma CoP consiste num espaço onde há vários consultores que se reúnem em função de um tema, com o objectivo de partilhar e criar conhecimento mediante a produção de conteúdos, reuniões regulares ou Internet. As reuniões regulares podem ser presenciais ou telefónicas (conferências). A empresa detém cerca de 100 CoPs sendo estas iguais a nível de processos e

funcionalidades e diferentes consoante o seu nível. As CoPs podem nascer da necessidade do mercado mediante a construção da oferta de um serviço. Na prática é o *KM* que formaliza as CoPs. Deve-se ter em conta dois tipos importantes de categorização. A primeira baseia-se na oferta específica, que se verifica num exemplo de implementação de um ERP. A oferta estratégica tem como base o desenvolvimento de conteúdos, formação, criação de documentos, suporte de conferências mediante reuniões regulares e semanais. Outro tipo de actuação corresponde a uma oferta sectorial como aplicações em ramos de actividade de que são exemplo os projectos na área da banca ou na área dos seguros.

As CoPs podem agregar conhecimento de um tema amplo como por exemplo do sector financeiro, cuja dimensão é elevada e engloba muitas outras sub comunidades. Existem duas grandes CoPs na empresa, a SAP e o sector financeiro, que partilham informações entre elas. A CoP também pode nascer com um tema específico como por exemplo no sector financeiro existir uma sub comunidade relativa a cartões de crédito.

Um dos exemplos de sucesso que o Consultor responsável pelo *CRM* demonstrou foi o da CoP de *CRM*, que é muito forte a nível de conteúdos, interacções e número de membros. É uma CoP mais formal e tem a colocação de um chefe por país. O objectivo da CoP de *CRM* consiste em desenvolver um *network* de pessoas a nível global, de competências, conteúdos, com o intuito de ajudar a ganhar projectos e a fazer novos projectos. O objectivo também passa por dar mais confiança ao cliente, diminuir o risco dos projectos, promover o intercâmbio das pessoas e promover conferências relevantes. Importa ainda referir que para criar eventos e conferências a CoP detém uma sub comunidade chamada de *marketing sales service*. A utilidade de uma CoP de *CRM* pode

emergir desde logo quando há problemas da ligação de *call center* com o *CRM*, na procura de pessoas que podem ajudar a solucionar problemas.

As CoPs surgem mediante algumas razões mas também podem desaparecer quando se perde uma percepção de mercado. As empresas têm interesse na participação do cliente nas CoPs, e já existe preparação para isso acontecer, porém ainda não é uma realidade. Na CapGemini, segundo os entrevistados, a informação pode surgir de diversas formas, seja mediante registos e conteúdos, seja em formatos diferentes sob modo mais estruturado ou modo menos estruturado. Para o colaborador, de acordo com o Consultor responsável pelo *CRM*, o desafio mais aliciante das CoPs está patente no modo como se guarda e partilha a informação bem como no modo como se retira o máximo proveito dessa mesma informação. O entrevistado afirma que apesar da ligação entre as CoPs e o *CRM* ser muito estreita, são poucos os casos em que tais interacções ocorrem. Ele compara com a indústria automóvel, tendo em conta o exemplo da *Renault*. A *Renault* pode ter uma CoP onde dá a conhecer provas, *test drives* e novos modelos. Estas informações são vistas pelos clientes pelo que a empresa deve tomar atitudes pró-activas neste canal, sendo o *CRM*, um dos melhores meios para promover um melhor relacionamento com o cliente, mediante a incorporação de *inputs* para serviços sociais. Neste caso as CoPs e o *CRM* ligam-se.

De acordo com o Director Comercial, todas as acções inerentes às CoPs são alavancadas por uma estrutura a nível internacional. Segundo ele as CoPs estão categorizadas por temas e são realizadas reuniões presenciais mensais e semanais a nível da consultoria. Contudo essas reuniões não estão dispostas formalmente por regra, dado que dependem muito das fases em que os projectos se encontram. Quanto ao número de colaboradores necessários para realizar projectos, tudo depende da temática

que se trata. O Director Comercial salienta que para o sector aeronáutico são necessárias menos pessoas do que para projectos de um cliente a retalho. A empresa investe fortemente na formação de colaboradores para áreas que ainda não estão a ser aplicadas, mas que têm grande potencial, com o intuito da empresa estar na vanguarda e preparada para os desafios que se seguem.

O “Principal *Consulting*”, também refere que as CoPs estão categorizadas por temas, portais, *keywords*, conhecimento mais técnico e conhecimento mais comercial. O conhecimento das mesmas é interno e confidencial pelo que não pode sair da empresa. Se saísse da empresa, poderia haver informação relativa a projectos a executar que iriam favorecer os concorrentes. Numa perspectiva mundial, as CoPs funcionam muito bem, uma vez que um membro da área de tecnologia tem acesso a tudo o que está relacionado com a tecnologia noutros países. Dado que a empresa tem cerca de 100000 colaboradores, a variedade e riqueza de informação que pode ser requerida externamente fortalece a actuação da empresa no mercado nacional. Uma das melhores áreas de actuação da empresa corresponde aos passageiros e mercadorias. A empresa cria *newsletter* para os clientes subscreverem. Posteriormente à formatação dos documentos e assinaturas, 3 pessoas do *business center* e a comissão executiva analisam os mesmos. Nas reuniões entre colaboradores existem muitos programadores mas com diferentes *know-hows*. Tendo em vista colmatar algumas insuficiências de *know-how* de alguns membros ou para complementar os conhecimentos de alguns experts, a empresa concede formação, fórums para tirar dúvidas e cria soluções para resolução de problemas entre diferentes sistemas. Como a actividade da empresa contempla a realização de projectos, estes são tratados consoante a sua temática. Os projectos têm como base o conhecimento que advém do *KM* e das CoPs tendo um espaço próprio para o desenrolar

da sua actividade. Esse espaço encerra com o fim do projecto. Só as pessoas que trabalham nesse projecto têm acesso ao mesmo.

Responsabilidades das CoPs

No entender do “Principal Consulting” quando um projecto termina, a informação relevante gerada pela CoP é retirada para o repositório de gestão de conhecimento. A decisão do que é aproveitado ou não cabe ao chefe de projecto e ao grupo de qualidade. No processo de gestão do projecto há uma pessoa do grupo de qualidade que fica encarregue de guardar os documentos relevantes do chefe.

O Director Comercial partilha da opinião do “Principal Consulting” sustentando a importância dos chefes para o uso e gestão das CoPs, apesar de não existirem restrições à entrada nas mesmas por parte de colaboradores.

Por sua vez, o Consultor responsável pelo *CRM*, ressalta a importância das CoPs não terem restrições de uso por parte de qualquer colaborador da empresa, tendo responsáveis e regras para seu bom funcionamento. A CoP está relacionada com a gestão do conhecimento, dado que as reuniões diferem ao longo do tempo e consoante o nível do mercado.

Avaliação dos resultados das CoPs

De acordo com o “Principal Consulting” existe uma estrutura internacional única para os fins de avaliação dos resultados das CoPs. Não há acesso às CoPs por “fora” por razões de segurança, não existindo igualmente qualquer indicador de métrica, uma vez

que é difícil saber a parte objectiva do desempenho, por parte do avaliador. No entanto, sabe-se que as taxas de utilização são elevadas, o que comprova a aplicação dos colaboradores e a permanente actualização da informação.

Para o Director Comercial não há nenhum tipo de controlo no acesso de colaboradores às CoPs, conseguindo-se saber o grau de utilização das mesmas. O Consultor responsável pelo *CRM* partilha da opinião dos seus colegas, fundamentando que não há avaliação dos colaboradores no uso das CoPs, uma vez que estas dependem de uma estrutura internacional, gerida principalmente pela Índia e por outras unidades dispersas geograficamente. As CoPs têm um carácter menos rigoroso e informal que os projectos. As CoPs são de contributo voluntário, não sendo por isso objecto de avaliação o contributo de cada colaborador. Para os colaboradores existem outras formas de avaliação. Por outro lado, os responsáveis das CoPs têm de dar satisfações sobre o que fazem. A avaliação das comunidades existe de forma geral mediante a análise do número de interessados, pelo crescimento da comunidade ou pela sua evolução ao longo do tempo. De forma mais específica os documentos por si só, podem ser analisados mediante um sistema de pontuação.

História das CoPs

Para o “Principal *Consulting*” a história das CoPs começou em 2005 mediante um tipo de intranet que nuns países era mais utilizada que noutros. De acordo com o Consultor responsável pelo *CRM*, uma CoP com uma determinada temática surge como uma antecipação das necessidades de mercado, com objectivos de curto prazo. Esses objectivos passam por preparar conhecimento e práticas úteis para o desenvolvimento

de futuros projectos. Neste contexto, torna-se pertinente diferir CoPs de projectos. Um projecto é a actividade que “alimenta” a actividade da empresa e por isso, tem de ser mais rigoroso que as actividades das CoPs. Para o Consultor responsável pelo *CRM*, o “projecto é como uma obra de construção civil que tem de gerir engenheiros e arquitectos. Nas comunidades respeitantes à temática da construção civil têm de haver *know-how* independentemente de existirem obras ou não.

Identificação de talentos

Na perspectiva do Director Comercial são os mentores que guiam os colaboradores na construção da sua carreira dentro da empresa. Os mentores identificam possíveis novos talentos através de participações a superiores hierárquicos dando a conhecer o interesse e o investimento que um colaborador efectua numa determinada área. Os mentores são distribuídos pela unidade de recursos humanos. Se a gestão de carreira de um colaborador diz respeito ao mentor, já a gestão do ciclo de aprendizagem de um colaborador diz respeito aos seus superiores hierárquicos. O ciclo de aprendizagem do colaborador corresponde à aprendizagem e formação contínua, a que este se sujeita com o intuito de deter preparação e domínio de temáticas, que possibilitam a realização de bons projectos para a empresa. Para se saber que colaborador entende de que matérias, a empresa dirigiu muito recentemente um processo de agregação de todos os CVs a nível interno, numa única ferramenta. Deste modo, mesmo que um colaborador tenha interesse por uma determinada temática, mas não tenha a devida preparação, pode contactar colegas que o poderão ajudar.

Para o “Principal *Consulting*” importa diferenciar talento de conhecimento. Na avaliação de desempenho semestral vislumbram-se as competências técnicas e valores que regem cada colaborador. Nestas avaliações não se distinguem os talentos dos restantes colaboradores. Para esse fim a empresa detém um programa chamado *Inside* onde se faz um recenseamento do nível dos colaboradores. Existem três tipos de colaboradores: o colaborador indiferente, o colaborador relevante e o colaborador crítico. Se o colaborador indiferente está há algum tempo na empresa, executa, mas se sair não tem grande impacto na estrutura da empresa, por seu turno, o colaborador relevante, além de deter algum *know-how*, caso venha a sair, causa algum impacto na estrutura da empresa. Por último, o colaborador crítico, detém muito *know-how*, tem muito impacto na empresa e se sair “leva consigo alguns clientes agarrados”. O colaborador crítico pode ainda ser classificado como talento, guru e *key people*. Os talentos são colaboradores muito novos que independentemente dos anos na empresa e da idade, denotam uma grande capacidade de liderança, conferindo um grande valor acrescentado. Idealiza-se o futuro dos colaboradores talento na comissão executiva da empresa e como tal estes têm reuniões com a comissão executiva uma vez por semana. Quanto aos gurus, são colaboradores que “escrevem melhor em JAVA do que em português”, vivem com grande intensidade a vida da empresa e “se um fabricante tem dúvidas, é para eles que liga”. No que concerne aos *key people*, são colaboradores que dominam bem uma área, conhecem bem os clientes, têm *skills* importantes e se saírem dão prejuízo à empresa. Para os colaboradores a nível geral é instrumental para o desenvolvimento das suas competências as ideias novas, a grande diversidade da sua pesquisa sempre dentro da formalidade para não correr o risco de perder relevância.

Vantagens das CoPs

Para o “Principal Consulting” a empresa no sector a retalho detém 190 empresas que recebem *newsletters*, pelo que as mesmas ajudam a visualizar experiências que permitem posteriormente aplicações de boas práticas e de inovação.

Para o Director Comercial existem grandes vantagens por existir conhecimento a nível internacional, que contempla informação de ponta de mercados que podem ajudar outros colaboradores a lidarem melhor com situações idênticas. Os documentos dispostos nas CoPs estão pontuados e comentados, o que facilita as pesquisas esporádicas por parte de algum colaborador que tem de tomar uma decisão rápida, dado que uns documentos tem mais credibilidade que outros. Também a visibilidade que um documento tem é contabilizada e contribui para lhe conferir credibilidade e consequentemente diminuir o tempo que um colaborador dispõe na procura de uma determinada temática.

A empresa *CapGemini* é uma empresa de consultoria de topo, ou seja, tem de obrigatoriamente estar à frente nas práticas de mercado com o intuito de servir bem o cliente. Sendo assim, segundo o Consultor responsável pelo *CRM*, a empresa procura incessantemente encontrar serviços e ofertas que permitam diferenciar a empresa da concorrência e serem de máxima utilidade para o cliente. As virtudes das CoPs para o responsável de *CRM* da empresa, contemplam a partilha de práticas e de experiências que podem ser úteis para promover o relacionamento com o cliente. Tem como base exemplos da Telecom, contacto por *mail*, *Twitter* e *Facebook*. Essa ajuda manifesta-se na visão de projectos que foram feitos pela empresa sobre o mesmo tema, no sentido do

colaborador propor algo idêntico ao cliente. As CoPs conferem mais informação, mais confiança, mais sabedoria para além de facilitarem a execução de projectos uma vez que há mais informação de projectos semelhantes. Uma vez que os clientes contactam com outros clientes, sabemos mediante as CoPs o que os clientes pensam dos serviços prestados pela empresa, e o que eles querem efectivamente. No passado isso era impossível, pois para além da existência de inquéritos, só se sabia se um cliente estava contente com uma compra, se ele continuasse a comprar.

Quadro síntese das vantagens do uso de CoPs segundo os entrevistados:

Entrevistado	Vantagens das CoPs
Principal Consulting	Boas práticas Inovação Visualização de experiências
Director Comercial	Pontuação dos documentos Acesso a conhecimento internacional Comentários que conferem credibilidade aos documentos
Consultor responsável pelo <i>CRM</i>	Partilha das melhores práticas Mais informação Mais confiança Mais <i>know-how</i> dada a diversidade de projectos realizados

Quadro 7: Vantagens do uso de CoPs

5. Considerações finais

As empresas procuram permanentemente novas formas de obter vantagens competitivas, com o objectivo de se diferenciarem dos seus concorrentes. As mais valias das organizações podem surgir do valor que a empresa confere ao conhecimento e à tecnologia. As empresas adoptam o *CRM* e o *KM* por forma a rentabilizarem os seus recursos. Devido ao dinamismo do mercado o *CRM* e o *KM* são obrigados a actuar de forma concertada, originando o *CKM*. O acréscimo de complexidade na estrutura das empresas faz com que processos internos e externos da empresa, necessitem de mecanismos suplementares, como suporte a uma maior e mais rápida partilha de conhecimento, principalmente aquele que advém do cliente. Um dos mecanismos mais importantes para partilha de conhecimento é a CoP.

Tendo em vista a resposta à questão de investigação: “Como as CoPs podem contribuir para o *CKM*?”, foi realizada uma investigação bibliográfica pormenorizada com o objectivo de caracterizar cada conceito convenientemente. Posteriormente realizou-se um guião semi-estruturado de entrevista, com as questões que serviram de suporte para o cruzamento entre o que se estudou no referencial teórico e o que efectivamente se concretiza na realidade empresarial, particularmente na empresa CapGemini.

O modo como as CoPs estão relacionadas com o *CKM*, no contexto da empresa, é diferente do que foi estudado no referencial teórico. Primeiramente, o lugar do *CRM* e do *KM* na empresa não é idêntico. A empresa possui *CRM*, mas este está interligado à parte operacional da empresa, nomeadamente no contacto com o cliente e não tanto com as tarefas administrativas. No entanto, de salientar que ao nível das actividade

tecnológicas da empresa, a CapGemini foi a empresa que mais projectos *corporate* sobre *CRM* fez, sendo muito credível nessa área. O *CRM* é visto como uma boa ferramenta analítica e de apoio à venda apesar da dificuldade de dar respostas personalizadas a cada cliente. A ligação das CoPs ao *CRM* é muito estreita e poucos são os casos que os ligam. Essas interacções quando se sucedem, é em redes sociais, que o *CRM* aproveita, com o intuito de tentar promover o relacionamento com o cliente.

Por sua vez, o *KM* é como o “motor” da empresa, uma vez que a CapGemini possui um repositório onde é colocado o conhecimento mais importante e é a partir do conhecimento desse repositório que os novos projectos começam a ser executados. De facto, a CapGemini atribui um nível alto ao *KM*, sendo fácil a sua compatibilização com as CoPs. Esse acontecimento ocorre porque a empresa tem de estar na vanguarda do mercado, e antes que desenvolva um novo projecto, tem de estar antecipadamente preparada, para os novos desafios. Assim, uma CoP é criada tendo como base o repositório de *KM*, para que nela sejam discutidas e partilhadas novas técnicas com os colaboradores nacionais ou internacionais, com o intuito de posteriormente, se realizarem projectos. Isto é, os projectos emergem depois da criação de uma CoP.

De facto, a realidade patente nas actividades de uma multinacional como a CapGemini, permite constatar que o que foi estudado no referencial teórico é diferente o que se concretiza na prática. Não somente os conceitos de *KM* e de *CRM* têm níveis diferentes, como a suas interligações às CoPs são feitas de forma distinta.

As actividades que dizem apenas respeito ao *CRM* foram as que mais coincidiram com o que se previa após a análise dessas temáticas no referencial teórico. As actividades relacionadas com mecanismos de *CRM* como o *datamining*, *data warehouse* ou *call center* existem e a sua preponderância é importante. Para os entrevistados o uso

de *CRM* e seus mecanismos, conferem uma maior quantidade de dados, uma maior capacidade analítica, um apoio mais forte no processo de venda, transparência no surgimento de oportunidades de mercado, e por fim, um aumento do potencial das aplicações operacionais. De um outro modo, para os entrevistados, o *CRM* também traz consigo algumas deficiências, destacando a sua elevada complexidade, a dificuldade de uso, a escrita personalizada, o elevado número de indicadores de referência, que conseqüentemente faz com que o colaborador perca tempo útil no contacto com o cliente.

Do mesmo modo, o mecanismo de *KM*, a intranet, como meio de distribuir conhecimento do repositório é fulcral para incutir actualização e rapidez nos projectos da empresa. Os dois mecanismos de *KM* mais utilizados são a intranet e as *newsletters*. Se a intranet é determinante para o sucesso da distribuição de conhecimento entre colaboradores, as *newsletters*, por sua vez, são imprescindíveis para distribuição de conhecimento ao cliente. Deste modo, a empresa comprova que não existe um tipo de conhecimento superior aos restantes. Tanto é importante o conhecimento inicial, isto é, o conhecimento sobre os clientes que é recolhido, como o conhecimento que é posteriormente gerado, seja ele o conhecimento para os clientes ou o conhecimento dos clientes.

As vantagens que advém da utilização do *KM*, no entender dos entrevistados, englobam a facilidade de formação de colaboradores, uma maior coordenação no contacto aos clientes tendo como base o histórico do cliente, poupanças de tempo e a existência de informações mais ricas, organizadas e chamativas. Por outro lado, a existência de um sistema de *KM* e seus mecanismos, pode igualmente apresentar algumas limitações. As desvantagens do uso de *KM*, para os entrevistados, consistem na

elevada dependência externa de informação, a presença de *passwords* em documentos requeridos urgentemente e por último, a existência de temáticas muito diversas, que pode fazer com que o conhecimento fique mais disperso.

Existe um ciclo de conhecimento a nível dos processos internos da empresa, assim como a nível externo, na procura da satisfação das necessidades particulares dos clientes. Esses processos internos e externos podem se valer das vantagens das CoPs. Na CapGemini as CoPs funcionam há cinco anos. A sua origem é explicada pelo modo particular como a intranet era utilizadas em alguns países. Existem cerca de cem CoPs na empresa, sendo o número das mesmas reflexo da grande quantidade de temáticas e projectos que a empresa detém. As CoPs têm um carácter menos rigoroso e informal que os projectos, sendo de igualmente de contributo voluntário, prescindindo por essa mesma razão, de qualquer tipo de avaliação. O uso de CoPs pela empresa CapGemini pode conferir-lhe vantagens, dado que é uma consultora e sua principal actividade encontra-se na gestão que faz do conhecimento do cliente que recolhe e partilha.

As vantagens da utilização das CoPs na CapGemini podem traduzir-se na difusão de boas práticas, no aumento da inovação e na partilha de experiências. Uma vez que os documentos na empresa são pontuados, os mesmos conferem mais confiança e sabedoria aos colaboradores para além da maior informação e da facilidade de execução de projectos que advinham da utilização das CoPs. As vantagens das CoPs podem manifestar-se internamente, mas as mesmas também podem ajudar a empresa no acto de contactarem o cliente externamente, nomeadamente em redes sociais onde os clientes opinam sobre as suas experiências de consumo.

Ao nível da participação do cliente em CoPs internas da empresa, por razões de segurança, esse movimento do cliente ainda não pode ser dado, apesar de já existirem

condições para que tal ocorra. Caso tal acontecimento se suceda, espera-se que a ligação do *CRM* para com as *CoPs* saia fortalecido, dado que o cliente começará a ser analisado dentro da própria *CoP*.

Por último, de salientar que as *CoPs* permitem identificar quem analisa mais conhecimento, porém, para a empresa, um colaborador que detenha mais conhecimento é diferente de um colaborador que seja um talento. A empresa possui um sistema para subdividir os seus colaboradores por níveis. Esse sistema é o *Inside*, cujo objectivo é registar os colaboradores e agregá-los em três conjuntos correspondentes aos colaboradores indiferentes, relevantes e críticos. A empresa considera os colaboradores críticos fundamentais, podendo estes ser talentos, gurus ou *key people*, consoante as suas características específicas. Para a empresa, os colaboradores críticos podem influenciar de modo decisivo os processos internos da empresa, a existência de ideias novas ou a fidelização de determinados clientes, dado o atendimento personalizado que era concedido.

5.1. Limitações do Estudo

A formulação do tema da tese tem como base a interligação de três grandes temáticas, as *CoPs*, o *CRM* e o *KM*. Deste modo, foi relativamente difícil encontrar autores que analisassem as temáticas globalmente. A solução passou por estudar cada temática separadamente e posteriormente equacionar o modo como elas poderiam ser unificadas. Se as temáticas de *CRM* e de *KM* foram ligeiramente mais fáceis de ligar mediante o novo conceito de *CKM*, por outro lado, foi mais difícil conciliar as *CoPs* com o *CKM*, por ser um tema inovador. Como a investigação se centra numa temática

nova, não permite retirar conclusões mais definitivas, apesar de obrigar a uma maior recolha bibliográfica.

A utilização de CoPs em conjugação com o *CKM* nas empresas é uma temática relativamente recente, pelo que a escolha da empresa foi mais difícil. Foi necessário procurar empresas multinacionais, que adoptaram mecanismos que permitam uma maior circulação de informação e de contacto entre colaboradores. Porém, algumas empresas não se disponibilizaram ou não detinham CoPs e estratégias de *KM* e *CRM*.

Para que o estudo tivesse uma maior profundidade, foram entrevistados colaboradores com cargos de chefia em áreas diferentes. Os entrevistados foram acessíveis, contudo têm uma agenda muito ocupada, tornando mais curto o tempo das entrevistas, e conseqüentemente de recolha de dados. Uma outra limitação prende-se com o facto de só ter sido possível entrevistar colaboradores de topo, quando também seria muito útil entrevistar colaboradores de nível operacional.

5.2. Estudos Futuros

Ao longo da investigação emergiram questões que podem ser objecto de futuros estudos. Uma vez que este trabalho tem como base uma grande gama de conceitos, para cada temática podem ser identificadas novas questões. Pode-se tentar constatar qual é o contributo da intranet, portal, fóruns, *wiki*, *datawarehouse* ou *datamining* para o *CKM* na empresa. As mesmas questões podem igualmente ser formuladas para o *CRM* ou o *KM* separadamente, devido ao facto de muito frequentemente, na realidade empresarial, os dois conceitos poderem não existir simultaneamente.

Devido ao facto do estudo ser exploratório, muitas outras questões surgiram. Era relevante saber diferenciar o modo como o *CRM* e o *KM* estão dispostos nas PME's em comparação com as grandes empresas. Outra problemática interessante de analisar diz respeito ao lugar que o *CRM* ocupa nas empresas. Se de facto o *CRM* continua a ser aplicado no seu todo, ou se a sua aplicação evidencia-se cada vez mais a nível operacional. Igualmente pertinente seria estudar empresas que usam CoPs de diferentes formatos, sejam formais ou informais, utilizando o seu resultado para os casos específicos do *CRM* e do *KM*.

Referências

Akhavan, Peyman e Heidari, Safanaz, (2008), *CKM: Where knowledge and the customer meet*, Melcrum Publishing, pp. 24-29.

Alavi, Maryam e Leidner, Dorothy E., (2001), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, *Abi/Inform Global*, Vol.25, No.1, pp. 107-136.

Amaral, Paulo Cardoso do e Pedro, José Maria. (2004), “*O Capital Conhecimento, Modelos de Avaliação de activos intangíveis*”, Universidade Católica Editora.

Amin, A. e Roberts, J. (2008). *Knowing in action: beyond communities of practice*. *Research policy*, 37, pp. 353-369.

Augustyniak, Rebecca H. et al., (2005), “*The IP’s guide to the galaxy of portal planning*”, *Online Information Review*, Vol.29, No.3, pp.283-295.

Batista, F.F. *Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal*. Brasília, IPEA, TD n. 1022, (2004);

Beijerse, R.P., (1999), *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No. 2. pp. 94-110.

Benbya, Hind e Belbaly, Nassim Aissa, (2005), “*Mechanisms for knowledge Management Systems effectiveness: an exploratory analysis*”, *Knowledge and Process Management*, Vol.12, No.3, pp.203-216.

Borzillo, Stefano, (2009), *Top Management sponsorship to guide communities of practice*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 60-72.

Brown, J. S. e Duguid, P., (1991). *Organizational learning communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation*. *Organizational Science*, 2, pp. 40-57.

Bueren, Adrian; Schierholz, Lutz M. Kolbe e Brenner, Walter, (2005), *Improving performance of customer-processes with knowledge management*, *Business Process Management Journal*, Vol. 11, No.5, pp. 573-588.

Coakes, E. W., Coakes, J.M. e Rosenberg, D. (2008). *Co-operative Work Practices and Knowledge Sharing Issues: A comparison of viewpoints*. *International Journal of Information Management*, 28, pp.12-25.

Contu, A. E Willmott, H. (2003). *Re-Embedding Situatedness: The importance of power relations in learning theory*. *Organization Science*, 14, May-Jne, pp. 283-296.

Corso, Mariano; Giacobbe, Andrea e Martini, Antonella, (2009), *Designing and managing business communities of practice*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.13, No.3, pp. 73-89.

Croteau, Anne-Marie e Li, Peter, (2003), *Critical Success factors of CRM technological initiatives*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.20, No.1, pp. 21-34.

Donus, Malte et al., (2005), *Knowledge Management Capabilities in CRM: making Knowledge For, From and About Customers Work*, *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems*, Omaha, NE, USA August 11th-14t, pp. 167-178.

Darroch, Jenny, (2003), *“Developing a measure of knowledge management behaviors and practices”*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, N. 5, pp. 41-54.

Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence, (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press.

Davenport, Thomas et al., (2004), “*Dominando a Gestão da Informação*”, Artmed Editora;

Edenius, Mats e Borgerson, Janet, 2003, “*To manage Knowledge by intranet*”, Journal of knowledge Management, Vol.7, No.5, pp.124-136.

Ellis, D., Oldridge, R. e Vasconcelos, A. (2004). *Community and Virtual Community*. 2004. Annual Review of information Science and Tecnology Volume 38. Medford, NJ: Information today, pp. 145-186.

Ferrão, Francisco, (2003), “*CRM – Marketing e Tecnologia*”, Escolar Editora.

Fleury, A.; Fleury, M. *A competência e aprendizagem organizacional. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, (2001). pp. 17-33.

Foss, Bryan, Stone, Merlin e Ekinci, Yuksel, (2008), *What makes for CRM system success – or failure?*, Journal of Database marketing & Customer Strategy Management, No. 15, pp. 68-78.

Gaston-Breton, Tristan, (2007) *The CcapGemini Saga 1967-2007*.

Gebert, Hanning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz; Brenner, Walter, (2003). *Knowledge-enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management concepts*. Journal of Knowledge Management, p.107.

Grace, Tay Pei Lyn, (2009), “*Wikis as a Knowledge Management tool*”, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 4, pp. 64-74.

Hansen, M. T. (1999). *The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization sub-units*. Administrative Science Quarterly, 44, pp. 82-111.

Hara, N., (2009). *Communities of practice: fostering peer-to-peer learning and informal knowledge sharing in the work place*. Berlin: Srinnger.

Iacovou, C., Benbasat, I., e Dexter, A.S. (1995). *Electronic data interchange and small organizations: A structural equation model*. Association for Computing Machinery Communications of ACM, 35, pp. 35-49.

Ipiranga, A. S. R.; Amorim. M. A. A.; Moreira, M. V. C. *Compartilhando conhecimentos sobre os arranjos produtivos locais: a história da comunidade de prática da rede NÓS*. In: Encontro de estudos organizacionais (ENEO), 3., (2006), Porto Alegre. ANPAD, 2006.

Jennex, Muray E. e Zyngier, Suzanne, (2007), “*Security as a contributor to Knowledge Management success*”, Inf Syst Front, pp.493-504.

Kale, S.H. (2004), *CRM failure and the seven deadly sins*, Marketing Management, Vol. 13. pp. 42-46.

Kehrwald, B. (2007) *Online Learning Communities?... I don't know what you mean*, (Online), disponível em: <http://rpc2007.usq.edu.au/?q=note/10>

Knox, S., et al., (2003), *Customer Relationship Management: perspective from the marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Liyun, Qi; Wang, Keyi; Xiaoshu, Wang; Fangfang, Zhang; (2008), *Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance*, Management Science and Engineering, Vol.2, No.1, pp. 31-37.

McDermott, R. e O`Dell, C. (2001). *Overcoming Cultural Barriers to sharing knowledge*. Library Hi tech news incorporating online and CD Notes, 5, pp.76-85.

Mitra, Amit e Campoy, Laura, (2008), “*Developing an Enterprise Wide Knowledge Warehouse: Challenge of Optimal Designs in the Media Industry*”, International Journal of Enterprise Information Systems, Vol. 4., pp. 34-53.

Neumann, Marco et al., (2005), “*Semantic social network portal for collaborative online communities*”, Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 6, pp. 472-487.

Newell, S., David, G. e Chand, D. (2007). *An analysis of trust among globally distributed work teams in an organizational setting*. Knowledge and Process Management, 14, pp.158-168.

Payne, Adrian (2006). *Handbook of CRM-Achieving Excellence in Customer Management*, BH.

Plessis du, Mariana, (2008), “*The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for Knowledge Management in small and medium enterprises*”, International Journal of Information Management, Vol.28, pp. 61-67.

Oliveira, Mirian ; Becker, Grace Vieira ; Pedron, Cristiane Drebes; Dall`Igna, F. S. (2009). *Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal*. In: *EnANPAD*, (2009), São Paulo. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1. p. 1-16.

Paulos, Alice Maria Vaz, (2009), *Criação e Partilha de Conhecimento em Comunidades de Prática Electrónicas: Factores potenciadores e constrangedores*, ISEG, Lisboa

Prusak, L. (2001), *Where did knowledge management come from?*, IBM Systems Journal, vol.40, n°4, pp.1002-1007.

Ranjan, Jayanthi e Bhatnagar, Vishal (2009), *Principles for successful aCRM in organizations*, Direct Marketing: An International Journal, Vo.2. No.4, 2009, pp. 239-247.

Raol, Jaydip M. et al., (2003), *“An identification and classification of enterprise portal functions and features”*, Industrial Management & Data Systems, pp.693-702.

Rigby, D.K., Reichheld, E.F. and Schefter, P. (2002), *Avoid the four perils of CRM*, Harvard Business Review, Vol. 80, No.2, pp 101-109.

Roberts, J. (2006). *Limits to communities of practice*. Journal of Management Studies, 43, May, pp.623-639.

Saint-Onge, H. e Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.

Salomann, Harald; Dous, Malte; Kolbe, Lutz; Brenner, Walter (2005). *Rejuvenating Customer Management: How to make Knowledge For, From and About Customer Work*. European Management Journal, Vol. 23, No. 4. p.392-403.

Sheth, J.N. e Sharma, A. (2000), *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1, pp. 55-66.

Sousa, Célio, (2000), *“Gestão do Conhecimento”*, Editora RH.

Stefanou, Constantinos J.; Sarmaniotis, Christos e Stafyla, Amália, (2003), *CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research*, Business Process Management Journal, Vol.9, No.5, pp. 617-634.

Takeuchi, Hirotaka e Nonaka, Ikujiro, (2008), *Gestão do Conhecimento*, Universidade de Hitotsubashi, Porto Alegre, pp. 54-91 e pp. 165-200.

Goldoni, Vanessa, (2007), *Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento: o caso de empresas de desenvolvimento de software*, PUCRS, Rio Grande do Sul.

Yin, Robert K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications.

Yin, Robert K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, Sage Publications.

Walton, J., Xu, M., (2005). *Gaining customer knowledge through analytical CRM*, *Industrial Management & Data Systems*, 955-971.

Wen, H.J. e Yen, D.C., Zeng, Y.E., (2003). *Customer Relationship Management in business-to-business*, *Information Management & Computer Security*, pp.39-44.

Wenger. E; Lave, J. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, New York.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, New York.

Wenger, E.C. e Snyder, W.M. (2000). *Communities of practice: The organizational frontier*, *Harvard Business Review*, January-February, 139-145.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder, M. (2002), *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.

Wu, Yi-Te, (2007), *Applying the Strategic Approach to Assess Customer Relationship Management*, *The International Journal of Organizational Innovation*, pp.186-205.

Anexo A

Guião Semi-estruturado das entrevistas

Dimensão	Construto	Perguntas	Autores citados na revisão da literatura sobre estes aspectos
CRM	Projecto	A empresa adopta o CRM?	Swift, 2001; Ferrão, 2003; Gordon, 1998;
CRM	Acções	Quais as principais acções do CRM? Quais as principais tecnologias adoptadas para o CRM?	Payne, 2006; Peppers e Rogers, 2001; Fayyad, 1996.
CRM	Benefícios	Quais os principais benefícios? Como os benefícios são identificados?	Iacovou <i>et al.</i> , (1995).
KM	Projecto	A empresa adopta o KM?	Davenport, 2004; Prusak, 2001; Oliveira <i>et al.</i> , 2009.
KM	Acções	Quais as principais acções do KM? Quais as principais tecnologias adoptadas para o KM?	Plessis du, 2008; Benbya e belbaly, 2005; Darroch, 2003; Augustyniak <i>et al.</i> , 2005.

KM	Cliente	Como o cliente participa no KM?	Stefanou, 2003; Liyun, 2008; Bueren, 2005.
KM	Benefícios	Quais os principais benefícios? Quais os benefícios para o cliente? Como são os benefícios identificados?	Liyun, 2008; Bueren, 2005; Akhavan e Heidari, 2008.
CoP	Estrutura	Quantas existem? Como surgiram? (história) Como são formadas (quem são os participantes)? Como elas funcionam (frequência de reuniões, tecnologia utilizada, actividades, etc.)? Que tipo de conhecimento é tratado nas CoPs? Quais os resultados para a organização? Como os resultados são verificados? Qual a relação da CoP com a KM? Qual a relação da CoP com o CRM?	Brown <i>et al.</i> , 1998; Drucker, 2002; Corso <i>et al.</i> , 2009; Corso, 2006; Wenger e Leave, 1991; Wenger <i>et al.</i> , 2002; Kehrwald, 2007; Amin e Roberts, 2008
CoP	Cliente	Qual a participação dos clientes nas CoPs? Como as CoP contribuem para o conhecimento para os clientes? Como as CoP contribuem para o conhecimento sobre os clientes?	Beuren, 2005; Corso <i>et al.</i> , 2009;

		Como as CoP contribuem com conhecimento dos clientes?	
CoP	Benefícios	Quais os benefícios das CoPs para a organização? (ver correspondência com cada item do quadro das vantagens) Quais os inconvenientes das CoPs para a organização? (ver correspondência com cada item do quadro dos inconvenientes)	Paulos, 2009; Roberts, 2006, Wenger, 2000; Ellis <i>et al.</i> , 2004.

Quadro: Planificação da entrevista