



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CRM

MARCO ANTÓNIO NUNES GODINHO ANTUNES

JUNHO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**



**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CRM

MARCO ANTÓNIO NUNES GODINHO ANTUNES

COORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO (ISEG – UL)
PROFESSORA DOUTORA MÍRIAN OLIVEIRA (PPGAD - FACE - PUCRS)**

JUNHO – 2014

Resumo

As empresas estão hoje mais atentas à importância do conhecimento e consideram-no estrategicamente relevante para a aprendizagem organizacional e inovação, especialmente em ambientes voláteis e de grande competitividade. A capacidade de institucionalizar o conhecimento na empresa, através de atividades de integração, armazenamento, partilha e aplicação do conhecimento pelos seus colaboradores, representa uma capacidade e recursos críticos para sustentar uma vantagem competitiva. O objetivo da Gestão do Conhecimento é, portanto, fazer com que uma organização perceba o valor dos seus recursos de conhecimento e consiga agir de forma tão inteligente quanto possível para garantir a sua viabilidade e sucesso global.

Como referido na literatura, o *Customer Relationship Management* (CRM) consiste em obter conhecimento acerca do cliente para melhor o compreender e servir. Portanto, os processos CRM são baseados em largas quantidades de dados. Os processos dinâmicos de transmissão e partilha de conhecimento dos clientes são o recurso chave que irá permitir que as empresas fortaleçam os seus relacionamentos e ganhem uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, a Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM) requer uma cultura e liderança organizacional que incentive e promova a aprendizagem, facilidade na aquisição, partilha e uso do conhecimento, proporcionando os meios e a tecnologia necessária para conseguir os resultados, uma vez que o conhecimento é incorporado nas pessoas e não nas tecnologias de informação.

O presente estudo tem como objetivo analisar a integração entre a Gestão do Conhecimento e o CRM, e averiguar se a aplicação destes conceitos na realidade prática empresarial se podem traduzir em melhores resultados operacionais para as empresas na percepção dos académicos e colaboradores de empresas. Após a revisão de literatura existente, foi efetuada uma investigação qualitativa exploratória, através de entrevistas realizadas com académicos e colaboradores de empresas, localizadas em Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil). Os resultados revelam que são necessários requisitos para a integração da GC com o CRM, ao nível do apoio da gestão de topo, da liderança, da tecnologia, da cultura organizacional e das competências dos colaboradores. A Gestão do Conhecimento do Cliente ocorre em diferentes níveis: conhecimento sobre os clientes; dos clientes; para os clientes; e co-criação de conhecimento. O uso adequado deste conhecimento irá permitir que as empresas otimizem as estratégias de relacionamentos, aumentando a satisfação e lealdade dos clientes, conseguindo maiores lucros, e promovendo melhor tomada de decisão e capacidade de inovação, explorando novos canais e formas de interação com o cliente.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management*, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento do Cliente.

Abstract

Companies are today more aware of the importance of knowledge and they consider it strategically important for organizational learning and innovation, particularly in volatile and highly competitive environments. The ability to institutionalize knowledge in the company, through integration, storage, sharing and application of knowledge activities for their employees represents a critical capacity and resources to sustain a competitive advantage. The goal of Knowledge Management is therefore make an organization realize the value of their knowledge resources, in way that it can act as intelligently as possible to secure its viability and overall success.

As indicated by the literature, the Customer Relationship Management (CRM) involves obtaining knowledge about the customers to better understand and serve them. Therefore, the CRM processes are based on large amounts of data. The dynamic processes of transmission and sharing of knowledge about customers are a key feature that allows companies to strengthen their relationships and gain a sustainable competitive advantage that leads into a better overall performance.

However, Customer Knowledge Management (CKM) requires an organizational culture that encourages and promotes learning, ease of acquisition, sharing and use of knowledge, providing the means and the technology needed to achieve the results, since knowledge is ingrained in people and not in information technologies.

The present paper aims to analyze the relation between Knowledge Management and CRM in order to check if the integration and application of these concepts in practical business reality can lead into better results for companies considering the perception of academic and corporate employees. After a review of existing literature, it was performed an exploratory qualitative research, through interviews with academic and corporate employees located in Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brazil). The results revealed requirements for the integration of KM with CRM, such as the support of the top management level, leadership, technology, organizational culture and employee competencies. The Customer Knowledge Management occurs at different levels: knowledge about customers; of customers; for customers; and co-creation of knowledge. The proper use of this knowledge will enable companies to optimize their strategies for relationships, increasing customer satisfaction and loyalty, achieving higher profits, and promoting better decision-making and innovation capacity, exploring new channels and forms of customer interaction.

Keywords: Customer Relationship Management, Knowledge Management, Customer Knowledge Management.

Agradecimentos

Gostaria de endereçar, em primeiro lugar, agradecimentos especiais às pessoas que possibilitaram que este trabalho de investigação tivesse o contributo de uma experiência além-fronteiras e que enriqueceu, não somente o seu conteúdo, mas também a minha formação académica e pessoal.

À coorientação:

Professora Doutora Carla Curado, por me ter dado a ideia e oportunidade de desenvolver este trabalho de investigação no Brasil, num ambiente culturalmente rico e empreendedor;

Professora Doutora Mírian Oliveira, pela forma como me recebeu no seu país, pela sua dedicação, disponibilidade e transmissão dos seus dotados conhecimentos;

Ao povo do Rio Grande do Sul pela hospitalidade e ensinamentos da sua cultura que enriqueceram a minha experiência em Porto Alegre;

Aos restantes colaboradores, funcionários e amigos bolsistas da PUCRS com quem partilhei o meu dia-a-dia;

Por fim, um agradecimento muito especial à família que acompanhou e torceu à distância pelo meu sucesso.

Lista de acrónimos

CRM – *Customer Relationship Management*

GC – Gestão do Conhecimento (do inglês *Knowledge Management*)

CKM – *Customer Knowledge Management*

Índice

1. Introdução.....	9
2. Revisão de Literatura.....	10
2.1. CRM.....	10
2.2. Gestão do Conhecimento.....	14
2.3. Gestão do Conhecimento do Cliente.....	17
3. Metodologia.....	20
3.1. Classificação.....	20
3.2. Recolha de dados.....	20
3.2.1 Artigos.....	20
3.2.2. Entrevistas.....	21
3.3. Tratamento de dados.....	22
4. Análise.....	23
4.1. Os elementos da Gestão do Conhecimento do Cliente.....	23
4.1.1. Requisitos.....	24
4.1.2. Processo.....	27
4.1.3. Resultados.....	28
4.2. Análise das entrevistas e discussão dos resultados.....	28
4.2.1. Relação entre a GC e o CRM.....	29
4.2.2. Requisitos.....	30
4.2.3. Processo.....	32
4.2.4. Resultados.....	34
5. Conclusões e investigação futura.....	37
Referências.....	40
Anexo A.....	46

Este trabalho foi redigido ao abrigo do novo Acordo Ortográfico

Lista de figuras

Figura 1 – <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	14
Figura 2 – Gestão do Conhecimento.....	17
Figura 3 – Gestão do Conhecimento do Cliente.....	18
Figura 4 – Integração da Gestão do Conhecimento com o CRM.....	24
Figura 5 – Mecanismo de <i>feedback</i> na integração da GC com o CRM.....	39

Lista de tabelas

Tabela 1 - Dimensões da Gestão do Conhecimento do Cliente segundo a literatura.....	19
Tabela 2 – Relação entre GC e CRM.....	29
Tabela 3 – Requisitos para relação entre GC e CRM.....	30
Tabela 4 – Processo para relação entre GC e CRM.....	32
Tabela 5 – Resultados para relação entre GC e CRM.....	35

1 – Introdução

As organizações enfrentam hoje grandes desafios para conseguir satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, devido à forte competitividade dos mercados. O conhecimento detido pelas organizações é hoje considerado um ativo valioso para a sobrevivência do negócio (Sedighi et al., 2012).

As empresas devem ter a capacidade de desenvolver, armazenar, organizar, distribuir e integrar o conhecimento adquirido, de modo a que o seu uso favoreça e apoie a tomada de decisões estratégicas e de marketing, e que assegure a sua rentabilidade e durabilidade a longo termo (Akhavan, 2007; Sedighi et al., 2011). A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos para criação, armazenamento, partilha e aplicação do conhecimento, associados à concretização dos objetivos organizacionais (Lee & Yang, 2000).

As tecnologias de informação suportam a Gestão do Conhecimento e o seu desenvolvimento potenciou a criação de softwares com capacidade superior de armazenamento e recolha de dados, levando a que o conhecimento se tornasse um recurso crítico na obtenção de vantagem competitiva (Moreno & Méendez, 2011; Allameh, Shahin & Tabanifar, 2012). Através do conhecimento do cliente, as organizações podem alcançar inovação e melhoria de produtos e serviços, suportar de forma sustentada os seus relacionamentos, e conseguir detectar maiores e melhores oportunidades de mercado, assim como conduzir os seus processos de investigação e desenvolvimento de modo mais eficiente (Sedighi et al., 2011).

É com base no conhecimento que obtêm do cliente que as empresas gerem os seus relacionamentos. O CRM possibilita que as empresas consigam desenvolver estratégias que envolvam a orientação dos processos de negócio para o cliente, procurando compreender as suas necessidades e aumentar os seus níveis de satisfação, com o objetivo de fortalecer os relacionamentos de forma durável e rentável (Valsecchi et al., 2007; Akroush, Dahiyat, Gharaibeh & Abu-Lail, 2011).

No entanto, é sabido que ainda se registam elevadas taxas de insucesso na implementação de estratégias CRM (Awasthi & Sangle, 2012). O facto de serem negligenciados recursos organizacionais necessários para estabelecer com êxito as funcionalidades do CRM e o excessivo papel atribuído aos sistemas de informação tem sido uma das causas apontadas (Coltman, 2007; Wang & Feng, 2012). As tecnologias de informação, a cultura organizacional, o capital humano e o alinhamento estratégico são pré-requisitos para que os processos CRM, na aquisição, retenção e expansão de clientes, ocorram com êxito. Esses processos vão influenciar os níveis de satisfação e lealdade dos clientes e, presumivelmente, os resultados financeiros das organizações (Kim & Kim, 2009).

A GC e o CRM têm como foco o conhecimento, sendo que o CRM trata o conhecimento relacionado com o cliente, enquanto a GC abrange todo o conhecimento que possa gerar valor para a organização. Assim, o presente trabalho de investigação tem como objetivo estudar a integração e aplicação dos conceitos GC e CRM na realidade prática empresarial, através da percepção de académicos e colaboradores de empresas, considerando os processos de obtenção do conhecimento através dos clientes e também os elementos organizacionais ao nível das pessoas e tecnologia como requisitos.

Para isso, foi efetuada uma investigação qualitativa, exploratória e de corte transversal. A recolha de dados foi efetuada através da realização de entrevistas com académicos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e colaboradores de empresas localizadas no TECNOPUC em Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil). Os académicos foram selecionados por atuarem como professores em cursos de Administração de Empresas, ministrando disciplinas relacionadas com o tema da pesquisa. Os colaboradores das empresas foram selecionados porque as suas atividades estão relacionadas com o tema da pesquisa. A tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro e segundo capítulos correspondem à introdução e à revisão de literatura, respetivamente. Na revisão de literatura será feita a abordagem detalhada sobre cada conceito, CRM, GC e CKM (Gestão do Conhecimento do Cliente). Em seguida, o terceiro capítulo corresponde à metodologia adoptada; no quarto capítulo será feita a análise dos dados e o quinto capítulo encerra com as conclusões e investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como foco a compreensão dos conceitos necessários para atingir o objetivo proposto, considerando *Customer Relationship Management* (CRM), Gestão do Conhecimento (GC), e a integração de ambos - Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM).

2.1 CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM) diz respeito ao modo como as empresas gerem de forma sistémica o conhecimento que obtêm dos seus clientes, de forma a entenderem as suas necessidades com o intuito de melhor os servir e, em consequência disso, levar a que os níveis de satisfação se traduzam em relacionamentos mais duradouros e rentáveis com a empresa (Valsecchi et al., 2007). O CRM consiste, portanto, num processo interativo que precisa alcançar o balanço certo entre o investimento corporativo e a satisfação das necessidades dos clientes de forma a gerar maximização dos lucros (Akhavan & Heidari, 2008). As organizações precisam identificar os clientes estrategicamente

relevantes para uma correta segmentação (Ranjan & Bhatnagar, 2008). As ferramentas CRM permitem a captação, monitorização e análise das atividades dos clientes em diferentes pontos de contacto, o que possibilita um marketing mais centralizado no cliente, ao invés de um marketing mais massificado, permitindo às organizações conseguirem maior lealdade por parte do cliente e, ao mesmo tempo, conseguirem maior eficiência na relação custo-benefício (Minami & Dawson, 2008). O CRM tem mostrado um impacto significativo na satisfação de clientes, na lealdade e, presumivelmente, na rentabilidade das organizações (Akroush, Dahiyat, Gharaibeh & Abu-Lail, 2011).

A adoção de estratégias de CRM tem-se tornado assim uma ferramenta chave na gestão do negócio e a implementação destas estratégias envolvem a orientação e condução de todos os processos de negócio para o cliente, de forma a alinhar as diferentes funções com um objectivo comum - o de gerar valor optimizado para os atuais e potenciais clientes, através do conhecimento das suas necessidades e preferências, e através da adaptação e personalização da escolha, entrega e comunicação dos seus produtos e serviços (Faed, Radmand & Talevski, 2010).

No entanto, a implementação de iniciativas de CRM ainda se depara com elevadas taxas de insucesso - entre 50-70 por cento (Awasthi & Sangle, 2012). Uma das explicações atribuídas refere a elevada ênfase do CRM nas iniciativas assentes nas tecnologias de informação, ignorando outros recursos necessários para estabelecer com êxito as potencialidades do CRM (Coltman, 2007; Wang & Feng, 2012).

Isso pode resultar de uma abordagem inadequada dos métodos utilizados para implementar um projecto CRM ou em processos de negócio não redefinidos previamente à sua implementação (Caldeira & Pedron, 2007). A falta de liderança e envolvimento por parte da gestão de topo, a falta de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores para utilizarem os novos sistemas de informação, as alterações na automação da força de vendas e a não compreensão, ou incerteza (Wang, 2008) dos benefícios e do retorno deste tipo de iniciativas resulta na falta de capacidade para desenvolver a estratégia com êxito. A falta de abordagem holística e a não integração de estratégias CRM com o conhecimento organizacional são descritas como obstáculos para conseguir os resultados pretendidos (Faed, Radmand & Talevski, 2010).

As capacidades do CRM consistem em três componentes: infraestrutura (tecnologia CRM e informação do cliente); recursos baseados na análise humana (capacidades dos colaboradores usarem os dados de modo eficaz); e arquitetura do negócio e capacidades estruturais, incluindo incentivos e controlo de gestão que apoia o CRM (Coltman et al., 2011).

Os fatores associados à infraestrutura - tecnologias de informação, cultura organizacional, capital humano e alinhamento estratégico - influenciam os processos CRM (aquisição, retenção e expansão de clientes), originando resultados ao nível do valor percebido pelo cliente. Isso irá influenciar os níveis da sua satisfação e lealdade e, em consequência disso, ter impacto nos resultados financeiros das organizações (Kim & Kim, 2009).

Assim, os modelos estudados convergem no resultado de quatro dimensões do CRM, tecnologia, processos, orientação para o cliente e organização do CRM, as quais são citadas na literatura por diversos autores (Chen & Chen, 2004; Mendoza et al., 2007; King & Burgess, 2008; Kim & Kim, 2009).

A tecnologia é referida como um requisito da performance no CRM (Kasim & Minai, 2009; Akroush et al., 2011; Ata & Toker, 2012; Abdul Alem et al., 2013). Mithas et al., (2005) acrescenta que o uso de tecnologia CRM tem resultado numa maior satisfação dos clientes. É referido também que o *Data Warehousing* CRM e ferramentas de análise de dados influenciam positivamente a performance financeira (Minami & Dawson, 2008). Outros autores relatam que os processos CRM fazem a mediação dos efeitos da tecnologia na performance do CRM (Chen & Ching, 2004; Wu & Lu, 2012). A tecnologia adequada otimiza os processos de negócio envolvidos nas relações com os clientes e é condição necessária, mas não suficiente para o êxito do CRM (Moreno & Meléndez, 2011). Os principais benefícios dos sistemas tecnológicos para o CRM consistem em fornecer uma visão única dos clientes, realizar CRM de forma integrada e independente do canal utilizado e melhorar a eficiência e eficácia nos processos de relacionamento com o público-alvo (Moreno & Meléndez, 2011).

Os processos CRM referem-se a todas as rotinas relacionadas com gestão de informação do cliente, de modo a assegurar relacionamentos de longo termo (Jayachandran et al., 2005). Os processos de aquisição de informação de mercado, disseminação e capacidade de resposta têm uma forte e positiva influência na satisfação dos clientes (Srinivasan & Moorman, 2005). Outros autores indicam que os processos de iniciação e manutenção de relacionamentos influenciam positivamente a performance organizacional (Dutu & Halmajan, 2011; Shavazi, Moshabaki, Hoseini & Naiej, 2013).

Quando as empresas assumem a orientação dos seus processos para o cliente estão a colocá-lo no centro de todas as actividades da empresa de modo a construir gradualmente relações de longo termo (Bentum & Stone, 2005). Por isso, esta variável é uma componente fundamental do clima organizacional necessária para o êxito do CRM. Uma empresa que está fortemente orientada para o cliente terá a capacidade de desenhar melhor os seus processos, desde que essa cultura organizacional seja conducente com melhor compreensão

dos colaboradores acerca dos clientes (Bang, 2005). Conseqüentemente, uma abordagem estratégica direcionada para o cliente é um indispensável requisito para a implementação com êxito do CRM (Bentum & Stone, 2005).

A cultura organizacional orientada para o cliente tem também um impacto positivo na capacidade e prontidão de resposta no CRM (Essawy & Azab, 2012). A orientação para o cliente influencia a performance através das capacidades do CRM (Wang & Feng, 2012) e terá uma forte influência na organização do CRM, que por seu lado, irá influenciar a performance organizacional (Garrido-Moreno & Padilla-Mélendez, 2011).

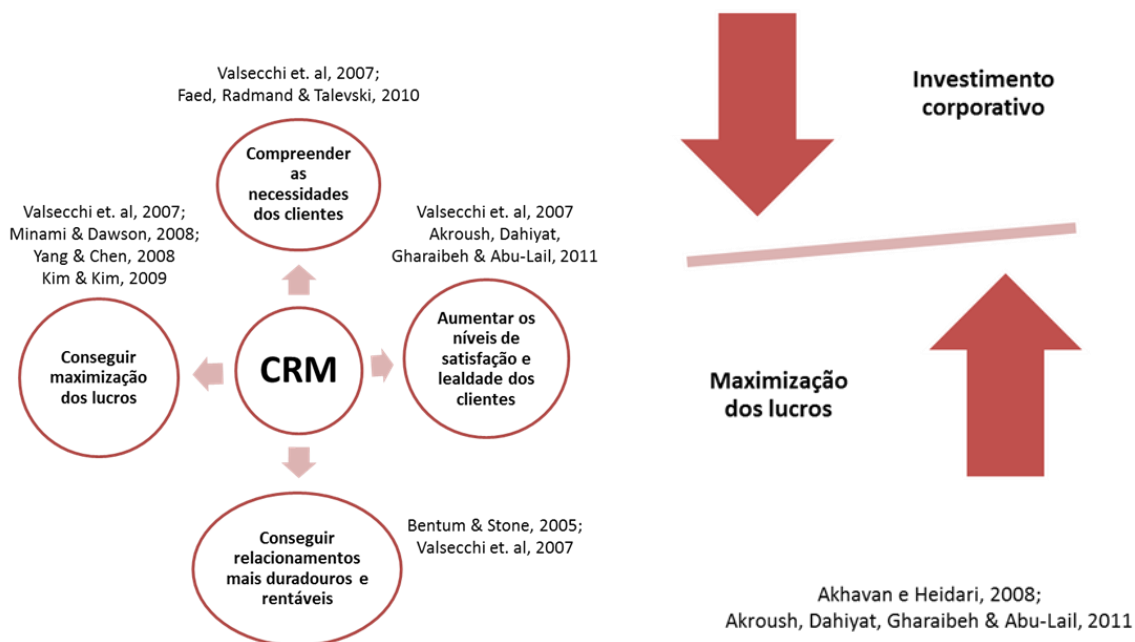
A organização do CRM é um fator chave para a performance financeira e de marketing, para além de contribuir para a melhoria dos processos internos e para a aprendizagem e crescimento (Akroush et al., 2011; Abdu Alem et al., 2013). Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) acrescentam que os fatores organizacionais do CRM surgem como os requisitos da performance financeira e de marketing, mediando o impacto de outras determinantes (tecnologia, processos e orientação para o cliente) na performance.

Os sistemas CRM que recolhem informação para obter conhecimento do cliente são ainda classificados em três categorias: analítico, operacional e estratégico (Su, Chen & Sha, 2006; Sedighi, 2011). O CRM analítico é o processo de gestão da informação que melhora o desenvolvimento da estratégia através do fornecimento de informações de mercado (Sedighi et al., 2011, p.333). Este processo ajuda a empresa a perceber o comportamento dos seus clientes e a ser capaz de segmentar o seu mercado de forma eficaz (Sedighi et al., 2011. p.333). Exemplo de uma ferramenta analítica é o *Data Mining* – mineração de dados, modelo que fornece informações adicionais, relativas aos clientes e que são recolhidas a partir de todas as suas interações (Ranjan e Bhatnagar, 2011).

O CRM operacional reforça o processo de retenção do cliente e transferência de conhecimento e ajuda as empresas a personalizar o relacionamento com os seus clientes e responder às necessidades deles de modo mais imediato (Sedighi et al., 2011).

O CRM estratégico ajuda as empresas a praticar o conhecimento do cliente, que foi adquirido pela organização, a se transformar num negócio centrado no cliente, com o objetivo de aumentar o seu valor (Sedighi et al., 2011). A figura 1 ilustra o CRM.

Figura 1 – Customer Relationship Management (CRM)



Fonte: Elaboração própria

2.2 Gestão do conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC) consiste num processo sistemático que gere a combinação de conhecimento, informações e dados, auxiliando as empresas a identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento e habilidades. Estes elementos de conhecimento fazem parte da organização, mas podem estar desestruturados. Por isso, o conhecimento deve chegar às pessoas certas, no tempo certo, de modo a auxiliar na tomada de decisão e na resolução de problemas (Milton, 2007; Allameh et al., 2012; Sedighi et al., 2012).

A forte competitividade atual dos mercados veio reforçar o papel do conhecimento para as organizações, que enfrentam grandes desafios em conseguir satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, constituindo um requisito indispensável para a sua sobrevivência (Sedighi et al., 2012). Desenvolver, armazenar, partilhar e proteger o conhecimento tornaram-se condição predominante e decisiva para gerar lucros e para a durabilidade a longo termo das organizações (Akhavan, 2007).

O desenvolvimento das tecnologias de informação trouxe *software* com grande capacidade de armazenar e recolher dados, permitindo às organizações disporem de mais uma forma de adquirir vantagem competitiva, em que o conhecimento é um recurso crítico na obtenção dessa vantagem (Moreno & Méendez, 2011; Allameh, Shahin & Tabanifar, 2012). O conhecimento adquirido deve ser gerido, aumentando a eficácia e a confiabilidade de bens e serviços desejáveis, gerando satisfação para os clientes (Sadidi, 2011).

Este desenvolvimento possibilitou maior facilidade em obter e processar informações relevantes, assim como utilizar essas informações e aplicar o conhecimento adquirido por parte dos seus colaboradores (Ranjan & Bhatnagar, 2011). O avanço do conhecimento humano pode levar a uma melhor habilidade na resolução de problemas, tomada de decisão, pensamento analítico, pensamento conceptual, pensamento estratégico e inteligência humana, sendo o conhecimento uma componente crítica da inteligência de negócio (Liew, 2008, p.132; Ranjan & Bhatnagar, 2011).

Estudos prévios nesta área classificam o conhecimento organizacional por meio de duas dimensões: epistemológica e ontológica (Nonaka & Takeuchi, 1994). Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos num contexto que propicia a sua criação (Nonaka & Takeuchi, 1997). Na dimensão epistemológica, o conhecimento pode ser tácito ou explícito (Nonaka, 1997).

O conhecimento tácito assume uma forma de valor superior de conhecimento, pois é armazenado dentro do indivíduo, sendo difícil de formalizar ou articular, enquanto o conhecimento explícito é preciso, formalmente articulado e documentado. Este conhecimento é conhecido como formal ou conhecimento codificado, podendo ser expresso por palavras e números e pode ser partilhado e aplicado pelos sistemas de informação (Nonaka & Takeuchi, 2008).

O conhecimento explícito é o ponto de partida para a disseminação do conhecimento. Nonaka (1994) refere que a GC é o processo dentro da estrutura organizacional que permite a evolução entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de forma a fortalecer a empresa através dos seus colaboradores. No entanto, o novo conhecimento está a emergir todos os dias e na era da informação, o conhecimento explícito corre o risco de se tornar rapidamente redundante o que obriga as empresas a permitirem aos seus colaboradores a partilha de informação de forma rápida e contínua, superando as barreiras impostas por aprendizagens e informações anteriores, evitando que as fontes válidas de conhecimento permaneçam localizadas ou fragmentadas, limitando o desenvolvimento de toda a organização.

A GC de uma organização envolve a espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2008) que corresponde ao conjunto das quatro formas de conversão do conhecimento

(socialização, externalização, combinação e internalização). A socialização corresponde à interação entre as pessoas e que origina a criação e partilha do conhecimento tácito, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para tácito. A interação é de indivíduo para indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 2008) e ocorre, geralmente, em reuniões informais (Ishikura, 2008) ou da observação, imitação e prática (Nonaka & Takeuchi, 2008). Na externalização, o conhecimento passa do indivíduo para o grupo (Nonaka & Takeuchi, 2008) e o conhecimento tácito torna-se explícito. Na fase da combinação, o conhecimento passa do grupo para a organização, ocorrendo a conversão de conhecimento explícito para explícito, envolvendo a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 2008). A internalização é a fase em que o conhecimento explícito se converte em tácito, ou seja, o conhecimento passa da organização para o indivíduo.

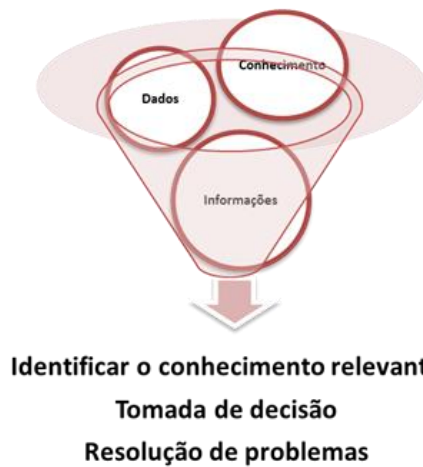
O principal objetivo da GC inclui a implementação e manutenção da infraestrutura técnica e organizacional como base para disseminar conhecimento e optar por tecnologias específicas (Sadidi, 2011). Assim, três elementos são essenciais para suportar a aquisição, gestão e transferência do conhecimento tácito e explícito: pessoas, processos e tecnologias (Carrión et al., 2004).

Relativamente a pessoas, a cultura e os papéis são os dois principais aspetos deste elemento, pois contribuem para a alavancagem da infraestrutura e para identificar conhecimento crítico necessário para uma vantagem competitiva sustentável. Entre os aspetos a considerar estão a satisfação pessoal, que é mensurada, considerando a aquisição e aplicação do conhecimento, e políticas compensatórias adequadas para melhorar os níveis de educação e de GC (Carrión et al., 2004). Competências profissionais e interpessoais podem ser trabalhadas, mas são necessárias intervenções para estimular o auto desenvolvimento e motivação na aprendizagem dos indivíduos (Romo, 2013).

Os processos estão diretamente ligados à contribuição de uma área crítica de conhecimento para aumentar a vantagem competitiva, por meio da alavancagem da infraestrutura. São analisadas a influência de aspetos como aquisição, recuperação, transferência, aplicação e proteção (Carrión et al., 2004).

O avanço da tecnologia possibilitou o desenvolvimento de sistemas baseados em sistemas de informação que apoiam a GC nas organizações (Benbya & Belbaly, 2005). O papel da tecnologia na GC está diretamente ligada aos sistemas de *software* e *hardware* implementados que ajudam na alavancagem da infraestrutura organizacional. A existência de elementos como *extranet*, *intranet*, *Web site*, sistemas de gestão de documentos e fluxo de trabalho explícito são exemplos disso mesmo (Carrión et al., 2004). A figura 2 ilustra a Gestão do Conhecimento.

Figura 2 – Gestão do Conhecimento



Liew, 2008;
Akhavan, 2007;
Milton, 2007;
Moreno & Méendez, 2011;
Sedighi et al., 2012;
Ranjan & Bhatnagar, 2011;
Allameh, Shahin & Tabanifar, 2012

Fonte: Elaboração própria

2.3 Gestão do Conhecimento do Cliente

O conhecimento adquirido pelas empresas deve ser organizado, integrado com o conhecimento existente e, posteriormente distribuído para toda a organização, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e de marketing (Sedighi et al., 2011). Por meio do conhecimento do cliente, as organizações sustentam investigação e desenvolvimento, procuram constante inovação e melhoria, suportam as relações com os clientes e possuem maior facilidade na compreensão das oportunidades de mercado (Sedighi et al., 2011).

A Gestão do Conhecimento do Cliente ou CKM (*Customer Knowledge Management*) é um conceito que emergiu da integração entre a GC e o CRM e baseia-se num processo estratégico de contribuição do conhecimento, transformando os clientes em receptores ativos dos produtos e parceiros de conhecimento (Sedighi et al., 2011). Os sistemas de Gestão do Conhecimento do Cliente têm como objetivo promover e aperfeiçoar a qualidade da relação do cliente com a organização (Sadidi, 2011; Allameh et al., 2012).

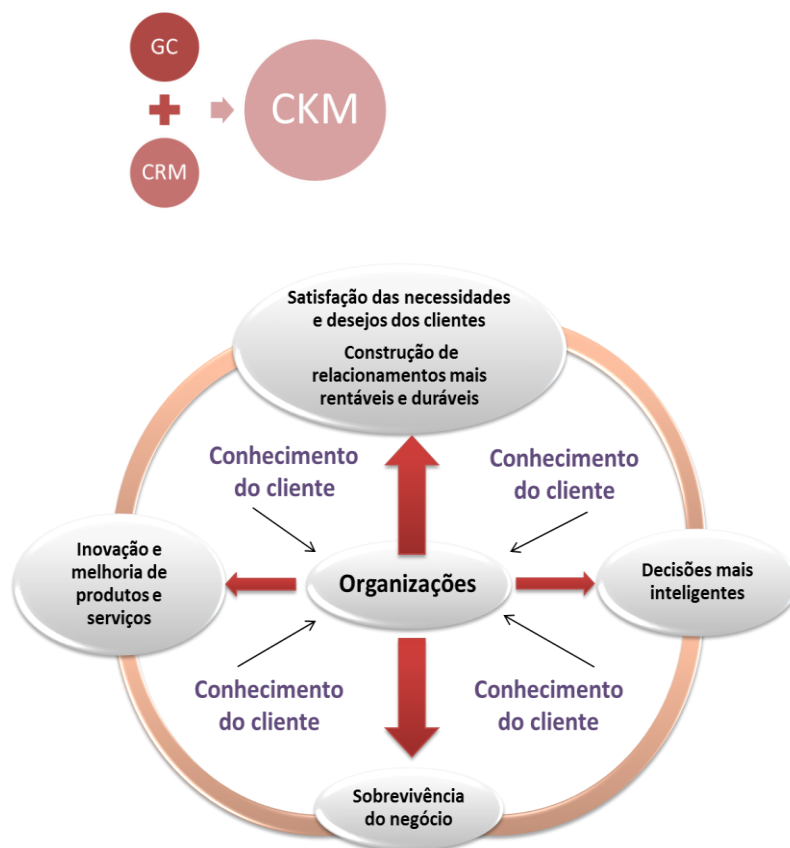
O conhecimento do cliente ou a falta dele pode influenciar o comportamento de compra do público-alvo (Wilhelm, Gueldenberg & Guttel, 2013). A Gestão do Conhecimento do cliente envolve a identificação, aquisição e uso do conhecimento além dos limites organizacionais, criando valor para as empresas (Allameh et al., 2012). O conhecimento dos clientes deve ser gerido de forma que os serviços e produtos fornecidos sejam aqueles que efetivamente correspondem às necessidades dos clientes (Zanjani et al., 2008).

Identificar o valor do cliente para a empresa, bem como atribuir um determinado perfil pode ser conseguido com o auxílio da tecnologia, mas é a partilha e o uso apropriado de conhecimento pelas pessoas que vai determinar a eficácia da informação processada pelos meios tecnológicos (Lambe, 2008).

Alavancar o conhecimento detido pelos clientes vai gerar benefícios para ambas as partes – cliente e organização - através da personalização de produtos e serviços, de experiências únicas para o cliente, e de maior rentabilidade e propensão para a fidelização de clientes por parte das organizações (Yang & Chen, 2007).

Este trabalho aborda o CKM; os requisitos e os potenciais resultados, com base na revisão de literatura. A figura 3 ilustra a Gestão do Conhecimento do Cliente.

Figura 3 – Gestão do Conhecimento do Cliente



Fonte: Elaboração própria

Zanjani et al., 2008;
Yang & Chen, 2008;
Allameh et al., 2012;
Sedighi et al., 2012;
Wilhelm, Gueldenberg & Guttel, 2013

Os principais autores referenciados sobre as dimensões analisadas são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Dimensões da Gestão do Conhecimento do Cliente segundo a literatura

Dimensões			
	Requisitos	Processos	Resultados
Autores	Abdul Alem et al., 2013 Akroush et al., 2011 Ata & Toker, 2012 Benbya & Belbaly, 2005 Chang, 2007 Chen & Chen, 2004 Coltman et al., 2011 Essawy & Azab, 2012 Kasim & Minaj, 2009 Kim & Kim, 2009 King & Burgess, 2008 Mendoza et al., 2007 Mithas et al., 2005 Moreno & Meléndez, 2011 Wang & Feng, 2012	Abdu Alem et al., 2013 Akroush et al., 2011 Carrión et al., 2004 Chen & Ching, 2004 Dutu & Halmajan, 2011 Jayachandran et al., 2005 Liew, 2008 Nonaka & Takeuchi, 2008 Ranjan & Bhatnagar, 2011 Sadidi, 2011 Sedighi et al., 2012 Shavazi, Moshabaki, Hoseini & Naiej, 2013 Srinivasan & Moorman, 2005 Su, Chen & Sha, 2006 Wu & Lu, 2012	Akhavan & Heidari, 2008 Akroush, 2012 Allameh et al., 2012 Dahiyat, 2012 Faed, Radmand & Talevski, 2010 Gharaibeh & Abu-Lail, 2011 Minami & Dawson, 2008 Sadidi, 2011 Valsecchi et al., 2007 Wilhelm, Gueldenberg & Guttel, 2013 Yang & Chen, 2008

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

Este capítulo contém a descrição da metodologia adotada na realização deste trabalho de investigação e encontra-se dividido em três partes: classificação, recolha e tratamento de dados.

3.1 Classificação

Este trabalho classifica-se como uma investigação qualitativa, exploratória e de corte transversal (*cross-sectional*). Godoy (1995, p.58) refere que na investigação qualitativa o ambiente é uma fonte direta dos dados e o investigador é o instrumento chave. O processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto. A investigação qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados ou empregar instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas antes envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do investigador com a situação objeto de estudo, procurando compreender os fenómenos através dos participantes. O principal objetivo de uma investigação qualitativa é a captação do fenómeno em estudo, a partir da perspectiva de pessoas que nele estão envolvidas, e decorre de um pensamento crítico e um saber acumulado (Godoy, 1995, p.21; Paiva, Leão & Mello, 2011, p.191).

Um trabalho de investigação exploratória implica efetuar um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema investigado e análise de exemplos que facilitem a compreensão do tema. Este tipo de investigação pretende proporcionar ao investigador maior conhecimento e levá-lo a formular problemas mais precisos ou criar hipóteses a serem testadas em estudos posteriores (Gil, 1999, p.43).

A estrutura dos dados classifica-se como corte transversal, uma vez que foram obtidos a partir de variáveis recolhidas e analisadas num determinado e único período de tempo, com base numa amostra selecionada (Richardson, 1999).

3.2 Recolha de dados

3.2.1 Artigos

A análise de artigos seguiu um critério de seleção de acordo com o tema central de investigação. Os conceitos de *Customer Relationship Management*, Gestão do Conhecimento e *Customer Knowledge Management* (ou os acrónimos CRM, KM e CKM) foram os elementos

pesquisados nos repositórios de conhecimento, através do Pro Quest – Portal da Biblioteca Online da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Os artigos resultantes da pesquisa eletrônica foram selecionados de acordo com a relevância, atualidade, e rigor científico. A informação foi separada de acordo com os elementos CRM, KM e CKM e com base na relação estabelecida entre estes elementos e as dimensões de tecnologia, pessoas, processos e clientes.

3.2.2 Entrevistas

Para Gil (1994), a entrevista consiste numa forma de comunicação entre duas ou mais pessoas, geralmente entre o investigador e o (s) informante (s). Em função do objetivo da investigação, as entrevistas contaram com a colaboração de diferentes perfis. Colaboradores de diferentes empresas e académicos foram entrevistados com a finalidade de obter a sua visão (empresarial ou académica) relativamente ao tema. Os sete académicos foram selecionados por atuarem como professores em cursos de Administração de Empresas, ministrando disciplinas relacionadas com o tema da pesquisa. Os sete colaboradores das empresas foram selecionados porque as suas atividades estão relacionadas com o tema da pesquisa. Para manter a confidencialidade, os colaboradores das empresas serão chamados de C1 a C7, e os académicos de A1 a A7.

Foram realizadas entrevistas estruturadas, utilizando uma lista pré-determinada de questões (ver Anexo A). Este tipo de entrevista foi escolhido por apresentar uma menor probabilidade de erro e um coeficiente de fiabilidade mais elevado, o que facilita a sua análise posterior (Smith, 1993). O guião da entrevista foi elaborado seguindo a reflexão teórica dos conceitos estudados, apoiados pela literatura. O guião é composto por uma questão introdutória e três grupos de questões: a questão introdutória sobre o relacionamento do CRM com a GC; um grupo de questões sobre os requisitos organizacionais necessários; um grupo de questões correspondente à dimensão do processo de Gestão do Conhecimento do Cliente; e um grupo de questões relativo aos resultados, através da integração da GC com o CRM.

Importa referir, porém, que este tipo de entrevista também apresenta desvantagens – a entrevista é mais inflexível e artificial, e torna mais difícil estabelecer uma boa relação entre o entrevistador e o seu entrevistado (Smith, 1993). Segundo Ghiglione & Matalon (1993), a entrevista estruturada é constituída por um conjunto de questões standardizadas, colocadas de forma inflexível, e pressupõe que o entrevistado dê respostas relativamente curtas a questões não ambíguas.

3.3 Tratamento de dados

O tratamento dos dados recolhidos pelas entrevistas utiliza a análise de conteúdo de acordo com a perspectiva de Bardin (2006), que tem sido uma das técnicas mais utilizadas para a codificação e análise dos dados. A análise de conteúdo consiste num instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte (Bardin, 2006).

A análise do conteúdo dos artigos foi repartida em três fases: pré-análise, exploração do material e análise dos resultados (Bardin, 2006). A primeira fase, denominada de pré-análise, correspondeu à seleção e organização dos documentos com base nos conceitos objeto de estudo – GC, CRM e CKM. Uma vez definidas estas linhas de orientação, de acordo com os referenciais teóricos e com os procedimentos a serem seguidos a partir da leitura dos textos, procedeu-se à exploração do material, codificando o conteúdo do texto em três dimensões: requisitos, processo e resultados. Estas categorias foram identificadas durante a análise dos artigos e a partir delas resultaram os códigos que se inserem dentro de cada uma delas: requisitos - tecnologia, cultura, liderança, apoio da gestão de topo e competências; processo - conhecimento sobre o cliente, do cliente, para o cliente, e co-criação de conhecimento; resultados - satisfação, lealdade, rentabilidade, tomada de decisão e inovação. Estes códigos foram complementados com novos códigos identificados durante as entrevistas. Na última fase, a validade e tratamento dos resultados foi possível através de uma análise interpretativa do conteúdo latente, e não apenas no conteúdo manifesto dos documentos. A análise das entrevistas foi realizada segundo o critério dos perfis dos entrevistados – empresarial e académico. O *software* utilizado para análise de dados foi o Maxqda - software para análise de dados qualitativos. Os códigos foram criados a partir da exploração do material, que codificou, classificou e categorizou os documentos em três dimensões: requisitos (cultura, liderança, competências, apoio da gestão de topo e tecnologia), processo (conhecimento do cliente, sobre o cliente, para o cliente e co-criação de conhecimento) e resultados (satisfação, lealdade, rentabilidade, tomada de decisão e inovação).

A análise do conteúdo da informação recolhida foi submetida ao teste de confiabilidade. Segundo Krippendorff (1990), dados confiáveis são aqueles que permanecem constantes em todas as variações do processo de medição, ou seja, são invariantes em relação ao instrumento ou à pessoa que os afere. A confiabilidade requer, pelo menos, duas condições: a estabilidade e a reprodutibilidade. A estabilidade é o grau com que os dados registados permanecem invariantes ao longo do tempo. A reprodutibilidade implica que dois

ou mais codificadores distintos e em circunstâncias diferentes codifiquem de modo idêntico os mesmos dados (Krippendorff, 1990).

4. Análise

O presente capítulo encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte terá como foco a análise da revisão de literatura que conduziu à integração da Gestão do Conhecimento com o CRM. A segunda parte corresponde à análise de conteúdo das entrevistas e discussão dos resultados.

4.1 Os elementos da Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM)

Ao analisar os artigos, foram identificadas três categorias: os requisitos necessários (*inputs*), o processo (através do qual é obtido e enviado o conhecimento) e os resultados gerados (*outputs*).

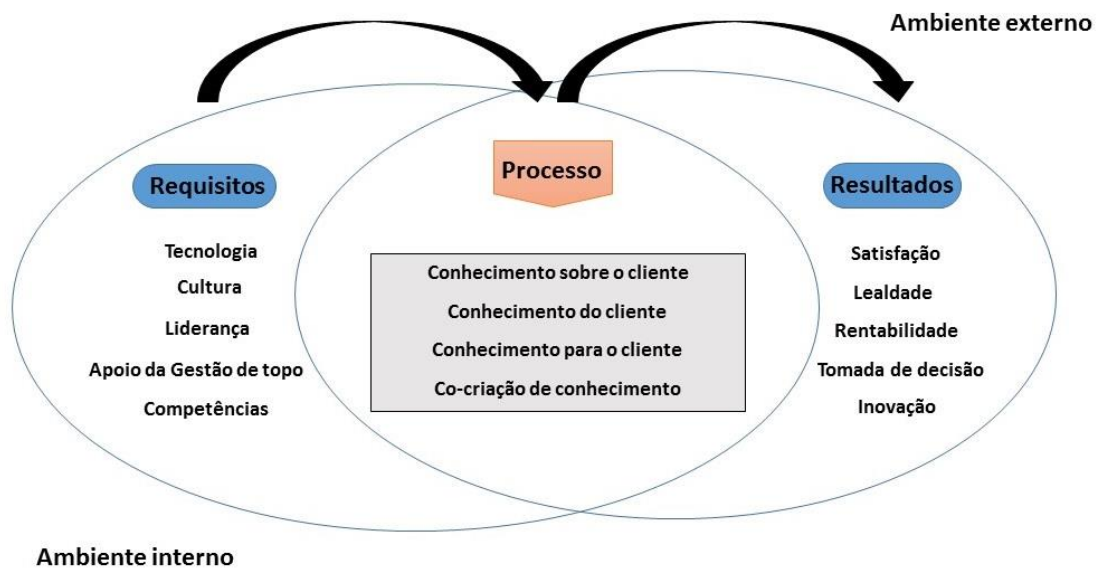
Os requisitos são os elementos descritos pela literatura como *inputs* necessários para que ocorra com êxito o processo de integração da GC com o CRM: tecnologia, cultura de partilha, apoio da gestão de topo, competências e liderança (Yang, 2007; Yazdani & Sadidi, 2011; Sharma, 2012; Abdul Alem et al., 2013).

O processo corresponde ao modo como o conhecimento é obtido considerando o cliente. O processo é classificado e distinguido como o conhecimento sobre o cliente; conhecimento do cliente; conhecimento para o cliente; e co-criação de conhecimento (Sadidi, 2011; Wilhelm et al., 2013).

Os resultados correspondem aos *outputs* gerados pelo processo e traduzidos em satisfação, lealdade, rentabilidade, tomada de decisão e inovação - novas ideias, produtos e serviços (Yang e Chen, Akhavan & Heidari, 2008; Kim & Kim, 2009; Sedighi et al., 2011).

A Figura 4 ilustra a integração da Gestão do Conhecimento com o CRM (CKM).

Figura 4 – Integração da Gestão do Conhecimento com o CRM



Fonte: Elaboração própria

Adriessen, 2004; Becerra- Fernandez, Firouzabadi, Gonzalez & Sabherwal, 2004; Ebrahimi, Lin & Yang, 2007; Minami e Dawson, Ngai, Zanjani, Rouzbehani & Dabbagh, Yang e Chen, 2008; Akroush, Dahiyat, Gharaibeh e Abu-Lail, Pasher e Ronen, Sadidi, Sedighi, Ranjan e Bhatnagar & Yazdani, 2011; Sharma et al., 2012; Wilhelm et al., 2013

4.1.1 Requisitos

As tecnologias de informação podem ser efetivamente usadas para facilitar a codificação, integração e disseminação do conhecimento organizacional (Lin, 2007). A tecnologia é considerada um elemento facilitador ou condutor do CRM. Tecnologias como *Data Mining*, *Data Warehouse*, ou *software CRM* possibilitam à organização obter, gerir, processar e interpretar as informações dos clientes de forma mais conveniente e eficiente (Minami e Dawson, 2008).

O CRM analítico é um processo de gestão de informação que melhora o desenvolvimento da estratégia através do fornecimento de informações de mercado (Sedighi et al., 2011, p. 333). O CRM analítico consiste numa abordagem a fim de obter informações dos clientes que utiliza o *Data Mining* – mineração de dados (Ranjan e Bhatnagar, 2011). Este processo permite que as organizações compreendam o comportamento dos seus clientes e que sejam capazes de segmentar o seu mercado de modo mais eficaz (Sedighi et al., 2011, p. 333).

O *Data Mining* consiste no processo que usa elementos estatísticos, inteligência artificial e técnicas de aprendizagem para extrair e identificar informação útil e, em consequência disso, ganhar conhecimento a partir de extensas bases de dados (Ngai, 2008).

As tecnologias de informação e técnicas de mineração de dados no CRM analítico são extremamente importantes, na medida em que consistem no núcleo de criação de conhecimento sobre o cliente (Sedighi et al., 2011).

No entanto, a organização deve analisar e considerar se a tecnologia que dispõe é eficiente o suficiente para responder às mudanças exigidas com foco no cliente e nas mudanças de mentalidade do mesmo (Prasonsukarn, 2009). Além disso, com o desenvolvimento de novas tecnologias, e particularmente de tecnologias de comunicação e *e-collaboration*, os grupos têm evoluído para abranger novas formas de interação e colaboração (Hassandoust & Kazerouni, 2011). Kim e Lee (2006), Sáenz et al., (2012) e Sharma et al. (2012) constataram que os fóruns de discussão on-line, blogs, intranets e repositórios de conhecimento têm facilitado e apoiado as capacidades de partilha de conhecimento entre os colaboradores.

Embora a gestão de topo acredite que a tecnologia de informação permita as práticas de partilha de conhecimento, as atitudes e vontade dos indivíduos são o fator chave (Yang, 2008). Um dos objetivos da Gestão do Conhecimento é aumentar as competências das pessoas e consequentemente aumentar as competências organizacionais que conduzem a uma maior competitividade (Andriessen, 2004). A competência corresponde ao conhecimento explícito e implícito que não são separados do indivíduo (Sadidi, 2011). As competências que assentam no uso deliberado e na gestão dos recursos de conhecimento da organização com o objetivo de obter vantagem competitiva são referidas como competências de Gestão do Conhecimento (Zheng, 2005; Luthra, 2008).

A formação deve estar estreitamente ligada com os objetivos organizacionais, e existe ao nível organizacional, ao nível da função e a nível individual (Jashapara, 2004). Ao nível da função compreende o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes necessárias para realizar uma determinada função. Ao nível individual compreende, por um lado, os conhecimentos, competências e atitudes detidas pelos indivíduos e, por outro, as que são necessárias para realizar a função. Ao nível organizacional, as necessidades de formação são a soma de todas as necessidades de formação ou lacunas individuais a fim de cumprir os objetivos de desempenho.

O compromisso dos colaboradores em relação à aprendizagem e motivação para aprender novos conhecimentos e adquirir novas competências não apenas contribui para melhorar a vantagem competitiva da organização, mas também fomentar o seu contínuo sucesso (Tsai, Yen, Huang & Huang, 2007). No entanto, é necessário promover uma cultura de aprendizagem dentro dos limites organizacionais que incentive os colaboradores a aprenderem continuamente entre si (Becerra- Fernandez, Gonzalez & Sabherwal, 2004).

Para desenvolver um sistema de Gestão do Conhecimento e atingir os seus objetivos dentro de uma organização, é necessária uma cultura corporativa que direcione as suas atividades para o conhecimento e também para tornar os seus colaboradores trabalhadores de conhecimento, o que significa criar uma cultura de GC que apoie a partilha de conhecimento e criação de valor e encoraje o seu uso (Yazdani et al., 2011). As características organizacionais como a estrutura, a cultura e a interação organizacional têm uma forte ligação com a motivação para a partilha do conhecimento (Lin, 2008). As práticas e o clima de partilha de conhecimento são considerados fator facilitador para a melhoria do desempenho e eficácia organizacional através do capital humano (Yang, 2010).

Foram encontrados uma série de fatores que se acreditam poder influenciar os comportamentos de partilha de conhecimento dos indivíduos, desde as ferramentas e tecnologias às questões de motivação e do fornecimento de incentivos para estimular a partilha de conhecimento, cultura organizacional, valores pessoais, confiança, e recursos organizacionais, tais como tempo, espaço, e acesso a pessoas com conhecimento na organização (Wu & Zhu, 2012). Jiacheng et al. (2010) exploraram mecanismos cognitivos individuais de motivação na partilha de conhecimento para fornecer medidas eficazes nos indivíduos para a partilha do conhecimento. Eles consideram que a motivação intrínseca é operada através de um compromisso afetivo: internalização, identificação e conformidade; e é demonstrado que as recompensas tinham pequenos impactos diretos sobre as intenções finais. Lee & Ahn (2006) acrescentam que, pelo facto de a partilha ser um factor contextual, a disponibilidade dos sistemas de recompensas torna-se crucial.

Yang (2007) indica que os papéis de liderança (ou seja, facilitador, mentor, inovador) e a cultura colaborativa estão fortemente correlacionadas com as atividades de partilha de conhecimento. Huang et al. (2008) e Yang (2007) descobriram que vários papéis de liderança foram positivamente relacionados com a partilha de conhecimento nas organizações. Lee et al. (2010) examinaram a liderança com foco na “construção de conhecimento” em equipas e concluiu que os comportamentos do construtor de conhecimento, através do desenvolvimento de níveis de dependência e divulgação baseados na confiança com os membros da equipa foram indiretamente mas positivamente relacionados com os níveis de partilha de conhecimento com base em equipas.

Criar uma cultura baseada no conhecimento, exibindo papéis de liderança que promovam a partilha do conhecimento, assegurando a confiança entre os colaboradores, desenhando redes para a partilha do conhecimento, encorajando a comunicação formal e informal e fomentando a aprendizagem nas organizações são aspetos críticos de apoio à partilha de conhecimento nas empresas (Green, 2008; Pasher e Ronen, 2011).

Lin (2007) refere o suporte e apoio da gestão de topo entre os diferentes aspetos do clima organizacional como condutores na partilha de conhecimento. Sharma et al., (2012) refere que o compromisso da gestão de topo e a sua compreensão face ao conceito da Gestão do Conhecimento desempenha um papel significativo e funciona como o principal condutor no sucesso da implementação da GC.

Lehner e Haas (2010) referem que a gestão de topo é o iniciador, patrocinador e promotor da Gestão do Conhecimento e é responsável por fornecer recursos financeiros suficientes e tempo para os sistemas de Gestão do Conhecimento.

4.1.2 Processo

A Gestão do Conhecimento do Cliente ocorre a partir do fluxo do conhecimento do cliente em diferentes níveis: conhecimento sobre os clientes; conhecimento dos clientes; conhecimento para os clientes; e co-criação de conhecimento (Sadidi, 2011; Wilhelm et al., 2013).

O conhecimento sobre os clientes permite às organizações agirem de modo mais eficaz na segmentação dos seus clientes (Zanjani, Rouzbehani & Dabbagh, 2008). É o tipo de conhecimento utilizado para determinar fatores de motivação e estratégias de vendas. Este conhecimento inclui dados demográficos ou padrões de comportamento, consumo e preferências (Sadidi, 2011; Wilhelm et al., 2013).

O conhecimento dos clientes permite que as organizações aumentem a performance de produtos e serviços (Zanjani, Rouzbehani & Dabbagh, 2008). O cliente tem um papel importante na criação de valor, na medida em que, com o conhecimento que faz chegar à organização enquanto gerador de ideias e *feedback*, conduz à melhoria dos produtos e serviços. A organização deve por isso dispor dos canais apropriados para recolher de volta este conhecimento (Sadidi, 2011; Wilhelm et al., 2013).

O conhecimento para os clientes é o tipo de conhecimento que o cliente alvo das organizações deve aceder a fim de melhor percepcionar os produtos e serviços por elas oferecidos. (Zanjani, Rouzbehani & Dabbagh, 2008). De modo a apoiar os clientes nos seus ciclos de compras, é um requisito que este conhecimento flua de forma contínua da organização para os seus clientes, de modo a suprimir as suas necessidades de informação nas suas interações com a organização (Salomann et al., 2005; Wilhelm et al., 2013). A utilização de conhecimento para apoiar os clientes tem sido demonstrado como um fator crítico na retenção dos clientes existentes (Desouza & Awazu, 2005).

No processo de co-criação de conhecimento, o cliente deixa de ser somente um mero consumidor e receptor de produtos e serviços. Ele colabora também de forma ativa no

desenvolvimento dos produtos oferecidos pela organização, ao participar em atividades que contribuem para a criação de novas conexões para outros potenciais clientes, criando assim valor para as organizações (Wilhelm et al., 2013). Este tipo de conhecimento não se baseia apenas no conhecimento do cliente e no seu *feedback*, mas implica também um alto nível de participação do consumidor na customização de um produto ou serviço, o que requer a sua colaboração com o propósito de inovação (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008).

Atualmente, as empresas reconhecem o valor dos clientes como parceiros estratégicos na criação de valor para a organização e como fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, os clientes também beneficiam ao obterem produtos de qualidade superior através do *feedback* alinhado com a organização (Wilhelm et al., 2013).

4.1.3 Resultados

De forma a aumentar a eficácia e eficiência na organização e garantir a entrega ótima de bens e serviços aos clientes, e conseguir consequentemente a satisfação dos mesmos, o conhecimento deverá ser gerido de modo apropriado. Assim, uma parte integrante da GC é parte integrante do CRM (Firouzabadi, 2007).

A integração do uso da GC no relacionamento com os clientes vai tornar as organizações mais capazes em detectar oportunidades nos mercados, conduzir à criação de novos produtos e serviços, promovendo a inovação e melhoria, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e de marketing, e assim aumentar a sua vantagem competitiva (Ebrahimi, 2007; Sedighi, 2011).

Por outro lado, o uso da Gestão do Conhecimento do Cliente reduz o fator de risco nas decisões estratégicas a fim de manter a fidelidade do cliente, e ao mesmo tempo que consegue maior lealdade do cliente, também consegue maior eficácia na relação custo-benefício (Minami & Dawson, 2008). Assim, o processo de tomada de decisão vai ser mais eficiente e inteligente (Sheth, 2011).

O conhecimento detido pelos clientes representa um recurso crítico para as organizações, na medida em que poderá conduzir a uma maior rentabilidade e maior propensão para a fidelização de clientes (Yang & Chen, 2008; Akroush, Dahiyat, Gharaibeh & Abu-Lail, 2011).

4.2. Análise das entrevistas e discussão dos resultados

Esta secção corresponde à análise empírica e discussão dos resultados e encontra-se dividida em quatro partes a serem analisadas. Primeiramente será feita a análise às

respostas obtidas acerca da questão introdutória do questionário - relação entre GC e CRM. Depois, serão analisadas as respostas obtidas no questionário acerca dos requisitos, processo e resultados, respetivamente.

4.2.1. Relação entre GC e CRM

Os colaboradores das empresas (C1 a C7) e os académicos (A1 a A7), os quais foram entrevistados, foram convidados a comentar e a estabelecer a relação entre GC e CRM. Na Tabela 2, são reunidos os elementos referidos por ambos.

Tabela 2 – Relação entre GC e CRM

RELAÇÃO ENTRE GC E CRM	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Transformar dados em conhecimento					X	X								
Conhecimento sobre, do e para o cliente	X		X	X			X	X		X	X	X		
Conhecimento base do CRM			X		X	X		X		X	X	X	X	X
Tomada de decisão					X									
Conhecimento interno e externo														X
Melhor performance													X	

Considerando que a questão colocada sugeria respostas abertas, o conhecimento obtido através do cliente e sobre o cliente, bem como o conhecimento gerado para o cliente são elementos citados por vários colaboradores de empresas e académicos. Pelo exposto por estes entrevistados, pode-se considerar que o CRM corresponde a GC com foco no cliente. Alguns mencionaram a ligação entre CRM e GC em termos de benefícios como, por exemplo, apoio à tomada de decisão e melhoria na performance.

4.2.2 Requisitos

Os colaboradores das empresas (C1 a C7) e os acadêmicos (A1 a A7), os quais foram entrevistados, apresentaram os requisitos considerados relevantes para a relação GC e CRM, assim como comentaram a relevância dos requisitos apresentados pelo entrevistador. Na Tabela 3, pode-se observar que não existiu um consenso entre os respondentes, assim como foram citados elementos identificados previamente na literatura como, por exemplo, cultura, e também foram mencionados outros que ainda não tinham sido considerados previamente como, por exemplo, relação custo-benefício.

Tabela 3 – Requisitos para relação entre GC e CRM

REQUISITOS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Tecnologia da Informação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderança	X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X
Cultura		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Apoio da gestão de topo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competências		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Relação custo-benefício				X										
Confiança						X		X					X	
Síntese dos dados												X		
Conhecimento e transparência do negócio							X					X		
Estratégia						X	X	X		X	X			X
Capacidade absorviva						X				X				

Os cinco requisitos identificados previamente na literatura, foram também mencionados como relevantes pela maioria dos entrevistados (colaboradores das empresas e acadêmicos). Estes requisitos são: tecnologia da informação, liderança, cultura, apoio da gestão de topo e competências. Além destes, também foram mencionados por um número menor de entrevistados: a confiança, que indiretamente faz parte da cultura; a relação

custo-benefício, conhecimento do negócio e estratégia, que podem ser associadas ao apoio da gestão de topo; capacidade absorptiva que indiretamente pode ser relacionada com a competência; a síntese de dados que é resultado da adoção de tecnologia da informação apropriada.

A tecnologia é referida tanto por colaboradores de empresas quanto por acadêmicos como suporte aos dados e informação e que permite a automatização do conhecimento gerado a partir do cliente e para o cliente. Entre os elementos relacionados com a tecnologia são referidos por ambos o CRM, o *Big Data* e *Web 2.0*. Os colaboradores de empresas associam também aos repositórios organizacionais. Este resultado está alinhado com Lin (2007), que também identificou a tecnologia da informação como um requisito para a relação entre o CRM e a GC.

A necessidade do desenvolvimento de competências é também referida por colaboradores de empresas e acadêmicos como aspeto relevante para a partilha de conhecimento organizacional. Os acadêmicos, através de cinco dos entrevistados, focam a necessidade de desenvolver competências pessoais ou comportamentais, enquanto os colaboradores das empresas destacam a importância de consciencializar para a partilha de conhecimento. Ambos destacam a importância de desenvolver competências técnicas e formar e preparar para uma boa Gestão do Conhecimento. Andriessen (2004) também considera tanto as competências pessoais quanto as comportamentais na associação do CRM com a GC.

O valor que deve ser atribuído pela gestão de topo à partilha de conhecimento é também amplamente referido por colaboradores de empresas e acadêmicos, sendo que dois colaboradores de empresas referem mesmo tratar-se do aspeto mais relevante de todos. A colocação de objetivos ou métricas de partilha de conhecimento nos objetivos organizacionais, e a demonstração dos benefícios que colaborador e empresa obtêm com a partilha de conhecimento são os meios através dos quais a gestão de topo pode demonstrar essa importância, na ótica dos acadêmicos entrevistados. Tanto acadêmicos como os colaboradores de empresas referem a valorização das pessoas que partilham conhecimento como outro fator importante. A relevância do apoio da gestão de topo é um aspecto mencionado por vários autores (Lin, 2007; Sharma et al., 2012).

A cultura é referida pela quase totalidade dos entrevistados como outro requisito importante para a partilha de conhecimento organizacional. No entanto, é referido por um dos colaboradores de empresa entrevistados que muitas empresas sentem dificuldades na implementação dessa cultura. É também referido que a cultura requer confiança e transparência e que a partilha deve ser efetuada apenas com quem é necessário partilhar. Este resultado está alinhado com os autores (Yang, 2010; Yazdani et al., 2011).

A importância de um líder ou disseminador de conhecimento emerge também como requisito relevante. Contudo, dois entrevistados acadêmicos salientam que este líder não precisa ser designado formalmente; outros dois entrevistados acadêmicos referem que as pessoas devem ter também a iniciativa de disseminar o conhecimento. Do lado dos colaboradores de empresas, foi também respondido que o líder deve ser o grande gestor ou administrador, ou que o mesmo deverá ser alguém próximo à gestão de topo. Também foi referido que este deve agir de forma descentralizada ou ser transversal a toda a organização. A importância da liderança, como identificada neste trabalho, também foi resultado da investigação de Huang et al. (2008).

4.2.3. Processo

Os colaboradores das empresas (C1 a C7) e os acadêmicos (A1 a A7), os quais foram entrevistados, comentaram a relevância dos processos para a Gestão do conhecimento do Cliente apresentados pelo entrevistador. Na Tabela 4, pode-se observar a contribuição de cada entrevistado relativamente às práticas e tecnologias que consideram relevantes em cada um dos processos: Conhecimento sobre o cliente; do cliente; para o cliente; e co-criação de conhecimento.

Tabela 4 – Processo para relação entre GC e CRM

PROCESSO	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Conhecimento sobre o cliente														
CRM				X	X			X	X		X	X		
<i>Data Mining</i>	X		X					X		X	X	X		
<i>Data Warehouses</i>								X						
<i>Big Data</i>										X	X			
<i>Web 2.0 e Redes Sociais</i>						X					X			
Estudos de mercado							X							
Sistemas transacionais												X		
Repositórios							X							
<i>Call Center</i>		X			X									

Equipa de vendas e suporte	X				X									
ERP												X	X	
Conhecimento do cliente														
Encontros presenciais	X	X			X						X	X	X	
Web 2.0 e Redes Sociais		X	X		X					X				
Sites			X			X	X				X			
E-mail													X	
Provedoria							X		X					
Sistema de automação de vendas								X						
Focus Group		X												
Call Center		X	X		X			X						
Estudo de satisfação				X						X		X		
Conhecimento para o cliente														
Web 2.0 e Redes Sociais			X	X			X	X		X	X	X	X	
Portal Corporativo					X	X		X					X	
Encontros presenciais					X	X						X	X	
E-mail					X	X		X	X	X	X		X	X
Telefone/SMS					X	X				X	X			X
Call Center		X			X									
Focus Group		X												
Co-criação de conhecimento														
Web 2.0 e Redes Sociais		X	X				X	X	X		X			
Brainstorm											X			
Comunidades de		X	X				X					X		

clientes														
Workshops					X									
Mailings		X							X					
Identificação de clientes relevantes				X						X		X	X	
Estudos de avaliação											X			
Portais Corporativos								X		X				

É possível verificar que diferentes tecnologias são apontadas, nas quais o CRM e o *Data Mining* se destacam enquanto ferramentas tecnológicas para Gestão do Conhecimento sobre o cliente. As técnicas de mineração de dados no CRM analítico enquanto núcleo de criação de conhecimento sobre o cliente são mencionadas na literatura por Sedighi et al. (2011). Além de práticas tecnológicas, são igualmente referidas, tanto por colaboradores de empresas quanto por acadêmicos, formas de contato presencial, considerando com especial relevo o conhecimento do cliente e o conhecimento para o cliente.

A *Web 2.0* e Redes Sociais surgem como uma tendência crescente no processo de integração da GC com o CRM, segundo os entrevistados. Estas práticas têm destaque no conhecimento do cliente, para o cliente e na co-criação de conhecimento. Como é possível verificar na literatura através de Hassandoust e Kazerouni (2011), o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação permitiram novas formas de interação e colaboração.

4.2.4. Resultados

Os colaboradores das empresas (C1 a C7) e os acadêmicos (A1 a A7), os quais foram entrevistados, apresentaram os resultados que podem ser obtidos através da relação entre GC e CRM, assim como comentaram os resultados possíveis de serem gerados apresentados pelo entrevistador, com base na literatura. Na Tabela 5, pode-se observar que além de existir concordância como os elementos citados na literatura, como a satisfação e a rentabilidade por exemplo, foi também sugerida a melhoria do ambiente interno dentro da organização.

Tabela 5 – Resultados para relação entre GC e CRM

RESULTADOS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Satisfação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Relacionamentos mais leais e duráveis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Tomada de decisão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Melhoria do ambiente interno						X								
Vantagem Competitiva			X		X		X				X			X

A satisfação apresentada como resultado reúne o consenso geral, ou seja, é citada pela totalidade dos colaboradores de empresas e académicos. Os motivos que levam ao aumento da satisfação do cliente e que são referidos pelos entrevistados consistem na utilização adequada do conhecimento do cliente no cumprimento das necessidades dos mesmos (referida por sete colaboradores de empresas e cinco académicos) e na melhoria da comunicação utilizada entre as duas partes. A melhoria na comunicação utilizada e a melhoria no fluxo de conhecimento trocado é referida por cinco colaboradores de empresas e por quatro académicos, sendo também responsável pela melhoria do ambiente interno na organização, de acordo com um dos entrevistados, colaborador de empresas. Ao nível da satisfação é também indicado que a mesma precisa de ser monitorizada, de forma a medir a estabilidade do relacionamento. A satisfação dos clientes como resultado da integração da GC com o CRM é também referida na literatura por Firouzabadi (2007).

Também o facto de a integração da GC com o CRM gerar relacionamentos mais leais e duráveis é consensual entre todos os entrevistados. Sobre este aspeto, é referido que tal se deve a um processo de aprendizagem contínuo (referido por 2 académicos) e a uma relação de confiança estabelecida entre as duas partes (referido por 4 colaboradores de empresas). Isso traduz-se numa maior capacidade de resposta ao cliente, segundo referem outros três entrevistados. Este aspeto está de acordo com a investigação de Minami e Dawson (2008).

A rentabilidade é referida pela quase totalidade dos entrevistados (à excepção de um universitário). O aspeto mais mencionado para justificar este facto é a maior capacidade que

as empresas que gerem o conhecimento do cliente de modo adequado reúnem para aumentarem e manterem a base de clientes - referido por dois colaboradores de empresas e por três académicos. São também dois académicos que associam o processo de recompra a maiores lucros. Outros aspetos são também referidos como o aumento do valor intangível, ao nível da imagem institucional, e a recomendação de clientes atuais a potenciais clientes. No entanto, é importante salientar que um dos entrevistados apontou o facto de que, em alguns segmentos, a manutenção de relacionamentos pode implicar custos avultados comprometendo a rentabilidade esperada. A rentabilidade é um dos resultados possíveis de ser alcançado, segundo refere Yang e Chen (2008).

A integração da GC com o CRM surge também como forma de apoiar e suportar a tomada de decisão nas organizações, segundo a totalidade dos entrevistados, e tal se deve ao uso do conhecimento considerando o cliente. Isto permite, segundo os entrevistados que responderam ao questionário, uma melhor segmentação e posicionamento estratégico. Esta justificação reúne o aval de três colaboradores de empresas e de dois académicos. Existe também um equilíbrio nas respostas relativamente ao suporte atribuído aos processos operacionais – dois colaboradores de empresas e três académicos. É também referido por um entrevistado que o papel do gestor é fundamental na consideração da informação relevante para a tomada de decisão. Ebrahimi (2007) menciona também o apoio à tomada de decisão como resultado da integração entre a GC e o CRM.

A inovação organizacional, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, é também um resultado expectável, segundo os entrevistados – colaboradores de empresas e académicos. Porém, não existe um consenso geral acerca do conceito de inovação, sendo que é referida por três entrevistados a possibilidade de inovação, mas apenas de forma incremental. É possível verificar que este resultado é também expectável de acordo com Sedighi (2011).

Um dos requisitos abordados anteriormente, a cultura organizacional, é ligada estreitamente à capacidade das organizações inovarem, segundo a opinião de um académico. As empresas devem explorar o conhecimento de colaboradores e clientes para conseguirem inovar, segundo referem quatro colaboradores de empresas e dois académicos. Outros aspetos referidos isoladamente apontam o facto de as empresas que gerem melhor o conhecimento se preparam melhor para a mudança, mas também que, a inovação por meio da colaboração do cliente pode ser um processo com custos elevados.

5 – Conclusões e Investigação futura

A realização deste estudo encontrou como limitação o facto de os colaboradores de empresas entrevistados atuarem todos num único segmento, pertencente ao ramo das tecnologias de informação. Apesar dos entrevistados terem sido agrupados em duas categorias - académicos e colaboradores de empresas - os resultados obtidos não apontam para uma objetiva diferenciação de perfis nas conclusões desta investigação. De acordo com o objetivo proposto, foi possível verificar que em ambos os casos existe um reconhecimento notório sobre a importância da GC no relacionamento com o cliente. O conhecimento do cliente e o modo como é gerido surgem como fatores fundamentais para diferenciação na construção e manutenção de relacionamentos, sustentando as bases de uma vantagem competitiva para as empresas.

Através do conhecimento considerando o cliente, as empresas aumentam a capacidade de melhor o servir e os resultados que daí advêm, segundo as bases teóricas da literatura - corroboradas genericamente pela opinião dos entrevistados - encontram-se estreitamente ligados. A satisfação dos clientes fortalece os relacionamentos através de um processo de recompra e de fidelização. Por outro lado, a manutenção de clientes rentáveis irá impactar presumivelmente nos lucros das empresas.

A gestão deste conhecimento é hoje apoiada largamente pelos sistemas de tecnologias de informação, principalmente por ferramentas de CRM analítico, *Data Mining* e *Web 2.0*, mas o seu êxito é determinado pela capacidade e uso adequado das pessoas. Uma das conclusões retiradas deste trabalho é que os meios tecnológicos convergem positivamente com a presença física no atendimento e relacionamento com os clientes. A nível interno, tal como determinado em outros estudos, são também requisitos fundamentais o apoio da gestão de topo, a cultura de partilha, as competências dos colaboradores e a liderança. Não existe, no entanto, um consenso quanto ao estatuto e modo de atuação de um líder de GC dentro da organização. É referido que este papel pode ser desempenhado pelo gestor de topo, por alguém que esteja ligado a ele, ou que estes papéis podem e devem ser assimilados pelas pessoas que constituem a organização. Esta questão poderá merecer uma análise detalhada em estudos futuros.

Também foi possível verificar que a gestão e uso adequado do conhecimento poderá tornar as empresas mais proativas e capazes na tomada de decisão quando se deparam com desafios determinados pelo mercado e por clientes cada vez mais informados e exigentes. A capacidade de as empresas inovarem por meio dos clientes é também um aspeto referido por entrevistados e apoiado na literatura. A inovação surge associada a novos canais e novas

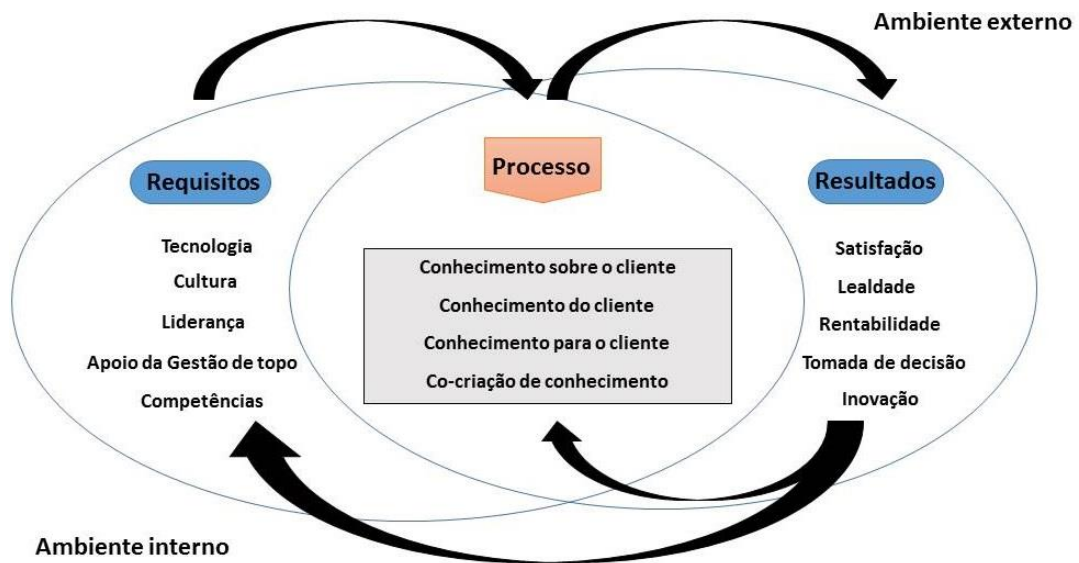
formas de interação que colocam o cliente como parceiro estratégico das organizações na criação de conhecimento.

Porém, o conceito de inovação, que é abordado de forma ampla na literatura, não é consensual entre os participantes. É referido que a integração da GC com o CRM pode conduzir a inovações incrementais ou localizadas, mas não existem certezas quanto a inovações radicais, que poderão implicar outro tipo de investimentos nas áreas de investigação e desenvolvimento. Este pode ser também um elemento que justifique a realização de um estudo mais aprofundado no futuro. Outra das questões diz respeito aos custos que pode implicar a inovação por meio do cliente, face aos resultados esperados, e até mesmo, se este processo de co-criação é sustentável a longo prazo para a realidade de muitas empresas.

Devido à sua crescente notoriedade e popularidade, a *Web 2.0* e as Redes Sociais surgem como novos meios de interagir e colaborar com os clientes na opinião de vários participantes. Através do fluxo de conhecimento trocado, as empresas podem servir e responder de modo mais rápido e proativo. A possibilidade de as empresas realizarem um verdadeiro processo de co-criação de conhecimento através destes canais, bem como o modo de efetuarem mineração de dados através do *Big Data*, poderão ser também temas para investigações futuras.

A obtenção de resultados positivos em termos de satisfação, rentabilidade e lealdade podem potenciar o uso das tecnologias de informação, o apoio da gestão de topo e outros requisitos para o processo da Gestão de Conhecimento do Cliente. Os resultados da relação entre GC e o CRM são percebidos através de ações que dependem do ambiente externo à organização. O *feedback* obtido no ambiente externo pode vir a influenciar o modo como os requisitos da relação entre GC e CRM são considerados em momentos futuros no ambiente interno da organização. A Figura 5 ilustra o mecanismo dinâmico proposto de *feedback* exercido pelos resultados percebidos no ambiente externo relativamente aos *inputs* em momentos futuros, ou seja, a possível influência dos resultados nos requisitos que fazem parte do ambiente interno da organização.

Figura 5. Mecanismo de *feedback* na integração da GC com o CRM



Fonte: Elaboração própria

O presente trabalho apresenta esta proposta original e convida futuros investigadores a explorar o carácter dinâmico e auto-regulado do modelo proposto. Assim, a influência do *feedback* nos requisitos, assim como no processo, pode ser o foco de uma investigação futura. A monitorização periódica dos resultados poderá levar às seguintes proposições, entre outras:

- Resultados satisfatórios podem encorajar:
 - investimentos em tecnologias de informação;
 - investimentos na cultura organizacional;
 - investimentos em formação para a liderança;
 - maior atenção da equipe de gestão de topo à GCC;
 - investimentos em desenvolvimento de competências.
- Resultados não satisfatórios podem indicar:
 - problemas as tecnologias de informação;
 - problemas na cultura organizacional;
 - problemas de liderança na organização;
 - a necessidade de maior apoio por parte da gestão de topo;
 - a necessidade de redefinir as competências da empresa.

Referências

- Abdul Alem M., Basri R., & Shaharuddin T. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* Vol. 4, No. 3, pp. 228- 247.
- Akhavan, P. & Heidari, S. (2008). CKM: Where knowledge and the customer meet. *Melcrum Publishing*, pp. 24-29.
- Allameh, S. M., Shahin, A., Tabanifar, Babak. (2012). Analysis of relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management (case study at Azaran Valve Co.). *International Journal Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 2, No. 10, pp. 65-77.
- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital* Vol.5, No. 2, pp. 230-242.
- Ata, Z. & A. Toker. (2012). The Effect of Customer Relationship Management Adoption in Business-to-Business Markets. *Journal of Business and Industrial Marketing* (SSCI) Vol. 27, No. 6, pp. 497 - 507.
- Bang, J. (2005). Understanding Customer Relationship Management from manager's and customer's perspective: Exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence. *Doctoral Thesis. University of Rhode Island*.
- Bardin, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies. New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Benbya H. & Belbaly, N. (2005). Mechanisms for Knowledge Management Systems Effectiveness: an Exploratory Analysis. *Knowledge and Process Management Journal* Vol. 12, No. 3, pp. 203-216.
- Bentum, R. V. & Stone, M. (2005). Customer Relationship Management and the impact of corporate culture - A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 13, No. 1, pp. 28-54.
- Caldeira, M., & Pedron, C. (2007). Why CRM doesn't work - An enterprise architecture approach. Corfu Island, Greece: 4th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics.
- Carrión, G. C., González, J. L. G., & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management* Vol. 8, No. 6, pp. 131-148.

- Chen, Q. & Chen, H. M. (2004). Exploring the Success Factors of e-CRM Strategies in Practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 11, No. 4, pp. 333-343.
- Coltman, T. (2007b). Why build a Customer Relationship capability? *The Journal of Strategic Information Systems* Vol. 16, No. 3, pp. 301-320.
- Coltman, T., Devinney, T. M. & Midgley, D. F. (2011). Customer Relationship Management and firm performance. *Journal of Information Technology* Vol. 26, No. 3, pp. 205-219.
- Desouza, K.C., & Awazu, Y. (2005). Engaged Knowledge Management: engagement with new realities. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan (In Press).
- Dutu, C. & Halmajan, H. (2011). The effect of organizational readiness on CRM and business performance. *International Journal of Computers* Vol. 1, No. 2, pp. 106-114.
- Ebrahimi B., Gholamian M. R. and Khaje Afzali M. (2006). The Role of Knowledge Management in Relation with Customers. *Tadbir*, 178.
- Essawi, N. E., & Aziz, R. A. E. (2012). Determining the main dimensions that affect e-Customer Relationship Management readiness in the Egyptian banking industry. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* Vol. 6, No. 3, pp. 217-234
- Faed, A., Radmand, P. & Talevski, A. (2010). The Critical Success Factors for Implementation of CRM and Knowledge Management in a Work Setting. *Perth, Australia, International Conference on P2P, Parallel, Grid, Cloud and Internet Computing*.
- Farkhondeh, H., Rajasvaran, L., Kazerouni, F. (2011). Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: theory of reasoned action. *Journal of Applied Research in Higher Education* Vol. 3, No. 2, pp. 116 – 134.
- Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez & Del Águila - Obra, A. (2010). Exploring the importance of Knowledge Management for CRM success. *World Academy of Science, Engineering and Technology* Vol. 42, pp. 79-83.
- Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of Knowledge Management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management* Vol. 31, pp. 437-444.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GIL, A. C. (1994). Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. Ed. São Paulo: Atlas
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas* Vol. 35, No. 3, pp. 20-29.
- Green, D. (2008). Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector. *Journal of Strategic Leadership* Vol. 1, No. 1, pp. 16-24.

Gummesson, E. (2008). *Marketing de Relacionamento Total* (3ª ed.). São Paulo: Bookman.

Heidarzadeh, Kambiz Hosseini Firouzabadi. (2006). Study of interpersonal communication and its impact on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *Journal of Marketing Management, Islamic Azad University, Tehran Science and Research*.

Hsiu-Fen Lin. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* Vol. 28, No. 3/4, pp.315 – 332.

Ishikura, Y. (2008). Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: Takeuchi, H.; Nonaka, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, pp.165-200.

Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*, FT Prentice Hall, Essex.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* Vol. 69, pp. 177-192.

Jiacheng, W., Lu, L. and Francesco, C.A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management* Vol. 30, No. 3, pp.220-230.

Kasim, A., Minai, B. (2009), Linking CRM strategy, customer performance measure and performance in hotel industry. *International Journal of Economics and Management* Vol. 3, No. 2, pp. 297 – 316.

Kim, H. Kim, Y. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management* Vol. 38, No. 4, pp. 477-489.

King, S., and Burgess, T. (2008), Understanding success and failure in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management* Vol. 37, No. 7, pp. 721-431.

Krippendorff, K. *Metodologia de análisis de contenido: teoria e práctica*. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990

Kristensson, P., Matthing, J. & Johansson. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 19, No. 4.

Lambe, P. (2007) *Organizing Knowledge. Taxonomies, Knowledge and Organizational Effectiveness*. Oxford: Chandos Publishing.

Lee, C.C. & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management* Vol. 19, No. 9, pp. 783-793.

Lehner, F. and Haas, N. (2010) Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management* Vol. 8, No. 1, pp. 79– 90.

Liao, C., Chuang, S.-H. & To, P.-L. (2011). How Knowledge Management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research* Volume Vol. 64, pp. 728-736.

Liew, C. B. A. (2008). Strategic integration of Knowledge Management and Customer Relationship Management. *Journal of Knowledge Management* Vol. 12, No. 4, pp. 131-146.

Liyun, Qi; Wang, K; Xiaoshu, W., 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, p. 31-37.

Luthra, P. (2008). Understanding the Process of Building KM Competencies. – Drawing on the resource-based view of the firm. In *The 68th Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, USA.

Mamoun N. Akroush, Samer E. Dahiyat, Hesham S. Gharaibeh, Bayan N. Abu-Lail. (2011). Customer Relationship Management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management* Vol. 21, No. 2, pp. 158 – 190.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimon, A.C (2007) Critical prosperity factors for a Customer Relationship Management strategy. *Information and Software Technology* Vol. 49, pp. 913–945.

Milton, N.R. (2007). Knowledge Acquisition in Practice: A Step-by-step Guide (Decision Engineering), Springer, London.

Minami, C., Dawson, J. (2008). The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 15, pp. 375–385.

Mithas, S., Krishnan, M. S., and Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, Vol 69, No. 4, pp. 201-209.

Moreno, A. G., & Mélendez, A. P. (2011). Analyzing the impact of Knowledge Management on CRM success: the mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management* Vol. 31, pp. 437-444.

Ngai, E.W.T, L. Xiu and D.C.K. Chau. (2009). Application of data mining techniques in Customer Relationship Management: A literature review and classification.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Paiva, F. G. Jr., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração* Vol. 13, No. 31, pp. 190-209.

Pasher, E. & Ronen, T. (2011). *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons.

Prasonsukarn, K. (2009). Customer Relationship Management: From theory to practice. *AU-GSB e-Journal* Vol. 2, No.1, 17-32.

Preeti Awasthi, Purnima S. Sangle. (2012). Adoption of CRM technology in multichannel environment: a review. *Business Process Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 445 – 471.

Raji Srinivasan, Christine Moorman. (2005). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. *Journal of Marketing* Vol. 69, No. 4, pp. 193-200.

Ranjan, J. & Bhatnagar, V. (2011). Role of Knowledge Management and analytical CRM in business: Data Mining based framework. *The Learning Organization* Vol. 18, No. 2, pp. 131-148.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Romo, G. M. (2013). Improving human performance: Industry factors influencing the ability to perform. *Knowledge Management & E-Learning* Vol. 5, No. 1, pp. 66–83.

Sadidi, M. (2011). Investigation of Customer Knowledge Management (CKM) dimensions: a survey research. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 11, pp. 234-2390.

Sáenz, J., Aramburu, N., and Blanco, C. (2012). Knowledge Sharing and Innovation in Spanish and Colombian High-Tech Firms. *Journal of Knowledge Management* Vol. 16, No. 6, pp. 919-933.

Salomann, H., Malte., Kolbe, L. & Brenner, W. (2005). Rejuvenating Customer Management: How to make Knowledge For, From and About Customer Work. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 392-403.

Sedighi, M. M., Mokfi, T. & Golrizgashti, S. (2012). Proposing a Customer Knowledge Management model for customer value argumentation: A home appliances case study. *Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 19, No. 4, pp. 321-347.

Sharma, B., Singh, M., and Neha. (2012). Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling. *Journal of Knowledge Management* Vol. 10, No. 3, pp. 35-52.

Shavazi, E. T., Moshabaki, A., Hoseini, S. H., & Naiej, K. A. (2013). Customer relationship management and organizational performance: A conceptual framework based on the balanced scorecard (Study of Iranian banks). *IOSR Journal of Business and Management* Vol. 10, No. 6, pp. 18-26.

Sheth, J., Sethia, N. & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 39, pp. 21-39.

Smith, M. (1993). Personnel Interviewing: A Mini-Training Program. In Breakwell, G., Foot, H. e Gilmour, R. (Eds.) *Doing Social Psychology: Laboratory & Field Exercises*. Leicester: BPS.

Stefan Wilhelm, Stefan Gueldenberg, Wolfgang H. Güttel. (2013). Do you know your valuable customers? *J. Knowledge Management* Vol. 17, No.5, pp. 661-676.

Takeuchi, H.; Nonaka, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. In: Takeuchi, H.; Nonaka, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, pp.17-38.

Tsai, P., Yen, Y., Huang, L.C., & Huang, I.C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business* Vol. 42, No.2, pp. 157-169.

Valsecchi, M., F.M. Renga and A. Rangone. (2007). Mobile Customer Relationship Management: an exploratory analysis of Italian applications. *Bus. Process Management. J.* Vol. 13, No. 6, pp. 755-770.

Wang, P. and Swanson, E.B. (2008). Customer Relationship Management as advertised exploiting and sustaining technological momentum information. *Technology & People* Vol. 21, No. 4, pp. 323-49.

Wilhelm, S., Gueldenberg, S., & Guttel, W. (2013). Do you know your valuable customers? *Journal of Knowledge Management* Vol. 17, No. 5, pp. 661-676. Austria: Emerald.

Wu, Y. and W. Zhu (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours.

Yaghoubi, N., Yazdani, B. O., Ahoorani, N., & Banihashemi, S. A. (2011). Information technology infrastructures and knowledge management: Towards organizational excellence. *Computer and Information Science* Vol. 4, No. 5, pp. 20–27.

Yang, C., Chen, L.C. (2007). "Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behaviour?" *Journal of Information Science* Vol. 33, No. 1, pp. 95-109.

Zanjani, M. S., Rouzbehani, R. and Dabbagh, H. (2008). Proposing a conceptual model of customer knowledge Management: A study of CKM tools in British Dotcoms. *International Journal of Human and Social Sciences* Vol. 3, No. 5, pp. 363-367.

Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. *Published doctoral thesis, University of Minnesota, USA*.

Anexo A

Guião da Entrevista

Nome

Empresa

Ramo

Função

Nº colaboradores

Objetivo: Este trabalho de investigação pretende estudar a integração da Gestão do Conhecimento com o CRM - os requisitos necessários, os processos e os possíveis resultados que essa integração pode gerar ao nível empresarial. A realização desta entrevista pretende obter a colaboração do inquirido - seja através do seu perfil académico ou empresarial - sobre o tema citado.

Questões

Questão introdutória

Você considera que a Gestão do Conhecimento e o CRM estão relacionados?

Porquê?

Requisitos

1 - Nas empresas, quais aspectos considera relevantes para que exista partilha do conhecimento relacionado com os clientes?

2 – Os colaboradores da empresa deveriam possuir competências específicas para estabelecer atividades de partilha e uso do conhecimento? Existe a necessidade de treinamento ou desenvolvimento de novas competências?

3. A – A gestão de topo deve valorizar para os seus colaboradores a partilha do conhecimento sobre os clientes?

3. B – Como a gestão de topo deve demonstrar para os colaboradores a importância da partilha de conhecimento sobre os clientes?

4 – A empresa deveria ter uma cultura de partilha de conhecimento interno e externo dentro da empresa?

A empresa deveria estabelecer medidas para promover a cultura de partilha de conhecimento entre os seus colaboradores?

5 - A empresa deveria ter um líder responsável por alavancar a Gestão do Conhecimento da empresa?

6 – Como é que a tecnologia pode ser utilizada para a Gestão do Conhecimento sobre e com os clientes?

Processo

a) Quais as práticas e tecnologias que você considera relevantes para obter conhecimento sobre o cliente?

b) Quais as práticas e tecnologias que você considera relevantes para obter conhecimento do cliente?

c) Quais as práticas e tecnologias que você considera relevantes para enviar conhecimento para o cliente?

d) Quais as práticas e tecnologias que você considera relevantes para a co-criação de conhecimento?

Resultados

1 - Nas empresas, que resultados você considera que podem ser obtidos a partir da partilha do conhecimento relacionado com o cliente?

2 – A partilha e uso do conhecimento do cliente têm impacto nos resultados de satisfação dos clientes? Como?

3- A Gestão do Conhecimento do cliente pode se traduzir em relacionamentos mais leais e duradouros com a empresa? Como?

4 - A Gestão do Conhecimento do Cliente pode se traduzir numa rentabilidade superior? Como?

5 - A Gestão do Conhecimento do Cliente pode facilitar e apoiar a tomada de decisões estratégicas e operacionais por parte da empresa? Como?

6 - A Gestão do Conhecimento do Cliente pode alavancar a inovação dentro da empresa (criação de novas ideias, produtos, serviços)? Como?

Excertos das entrevistas no seu formato original (em português do Brasil)

Questão introdutória

Você considera que a Gestão do Conhecimento e o CRM estão relacionados?

Porquê?

“Sim, CRM e a GC estão intimamente relacionados. Porque na verdade, para se ter o processo de CRM, eu tenho dentro desse processo a GC, o conhecimento sobre o cliente, para o cliente e do cliente...”

(Acadêmico A1)

“O relacionamento com o cliente gera dados. Depois eles viram informação que pode ser aproveitada para gerar o conhecimento. E ela só vai ser aproveitada se eu tiver um processo para gestão do conhecimento. O CRM é uma porta de entrada, de dados e informações para serem transformados em conhecimento. Uma parte dessa transformação desse conhecimento está dentro do CRM.”

(Colaborador de empresa C5)

Requisitos

“ Primeiro, é necessário obter infraestrutura de tecnologia, sistemas de comunicação. A infraestrutura de sistemas, a cultura organizacional, de ter orientação para o cliente, tem que ter uma orientação estratégica ao mercado, que levem conta a opinião do consumidor, e que essa orientação inclua os competidores, inclua clientes, essa orientação da empresa. Outra coisa é uma orientação para a aprendizagem. As pessoas terem capacidade de a partir daquela orientação agregar conhecimento. A infraestrutura de TI, conforme vais aumentando esse volume de dados, precisas de TI. O apoio da alta administração para viabilizar essas coisas, e a cultura organizacional para isso e, por fim, o processo de criação do conhecimento a partir dos dados dos clientes (...).”

(Colaborador de empresa C7)

“ (...) Competências pessoais são fundamentais. Primeiro, se o teu colaborador não tiver um grau de instrução e educação mínimos, vai ser difícil para ele entender que é importante passar para os outros colegas o que ele faz de boas práticas (...) Tudo o que acontece numa empresa está relacionado à alta administração. Se a alta administração não der suporte para que aconteça o compartilhamento de conhecimento, isso não vai acontecer”.

(Acadêmico A6)

Processo

“ (...) Sim, hoje em dia falamos muito da questão do *Big Data*, que consiste em capturar informações desestruturadas, de várias fontes, que estão disponíveis em vários sistemas, na Web, conseguir captar toda essa informação, analisá-la e tornar conhecimento...”

(Académico A4)

“ (...) Mas, falando do que eu acho, na verdade para mim o CRM é uma forma de estruturar, de teres um padrão, uma gestão de processos, uma forma de chegar nas informações relevantes dos clientes, e se tu tiveres uma empresa, tu vais ter que ter um CRM (...) eu sei que existem várias ferramentas dentro de análise de mídias sociais que fazem isso, bem de *Data Mining*, ficam minerando dados, o que é falado em mídias sociais no Google e depois cruzam esses dados, tem *softwares* que fazem mineração de dados em redes sociais...”

(Colaborador de empresa C5)

Resultados

“ (...) Em primeiro lugar, manter uma fidelização dos seus clientes. A fidelização talvez seja dos principais resultados. Além desse, outros resultados seria o aperfeiçoamento dos produtos, a partir do conhecimento das necessidades e perfis e da interação dos clientes, podemos desenvolver produtos mais eficientes, servir os clientes de forma mais apropriada, e que tragam melhores resultados tanto para o cliente como para a organização.”

(Académico A3)

“ (...) Quando falamos de inovação, muitas vezes, dentro da empresa não se percebe como agregar valor. Escutar o cliente acaba por ajudar a inovar - não que seja a única fonte escutar eles - sabemos que existem as inovações que nem ele sabe que quer. Então acho que os resultados acabam sendo a inovação, melhoria de produtos, a rentabilidade conseguindo vender mais. Atrair e chegar mais perto dele dá um retorno.”

(Colaborador de empresa C3)