**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRM**

**Patrícia Fernandes Benedet**

**Professora Mírian Oliveira**

Disciplina Gestão do Conhecimento  
Aluna Especial no Programa de Mestrado de Pós-Graduação em Administração  
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUC-RS

**Resumo**

A crescente concorrência devido a globalização e a evolução do *marketing* com foco no cliente fez com que muitas empresas revisassem seus processos para reduzir custos, aumentar a vantagem competitiva e conhecer ainda mais as necessidades do seu público-alvo por meio do conhecimento adquirido sobre os clientes. A evolução da tecnologia da informação possibilitou o crescimento das ferramentas de gestão nas organizações e, no momento atual, torna-se necessário um relacionamento contínuo e a gestão do conhecimento (GC) nas empresas, sobre os clientes. O objetivo deste estudo é analisar a relação entre gestão do conhecimento e gestão do relacionamento do cliente (CRM). Para isso foi feita uma pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para coleta dos dados analisados. Após o estudo do material coletado, foi constatado que existe uma relação direta entre GC e CRM. A gestão do conhecimento do cliente (CKM) surge da interação de ambas ferramentas. Organizações com êxito na GC possuem um cenário favorável para CRM bem sucedido e na implementação de CKM.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Gestão do relacionamento do cliente. Gestão do conhecimento do cliente. Vantagem competitiva.

**Abstract**

Increasing competition due to globalization and the evolution of marketing with customer focus has made many companies review their processes to reduce costs, increase competitive advantage and meet more needs of their target audience through the knowledge acquired about customers. The evolution of information technology has enabled the growth management tools in organizations and at present it is necessary to an ongoing relationship and knowledge management (KM) in business about customers. The aim of this study is to identify the relationship between knowledge management and CRM (customer relationship managment). The literature review was used to collect the data analyzed. After the study of the material collected was found that there is a direct relationship between KM and CRM. The management of customer knowledge (CKM) arises from the interaction of both tools. Organizations successfully in the KM have a favorable scenario for successful CRM and implementing CKM.

Keywords: Knowledge management. Customer relationship managment. Customer knowledge management. Competitive advantage.

**Introdução**

A globalização, a evolução da tecnologia que possibilita a inovação de produtos e serviços e a tecnologia da informação (TI) aumentaram a competitividade nos mercados e dificultou a sobrevivência das empresas (Moreno & Meléndez, 2011; Sedighi, Mokfi & Golrizgashti, 2012). Na economia atual, baseada no conhecimento, as organizações necessitam oferecer maior valor para seus clientes como forma de adquirir vantagem competitiva e serem mais bem sucedidas no longo prazo (Moreno & Meléndez, 2011; Sedighi *et al*., 2012). Valor para o cliente, conforme Xu e Cai (2004 como citado em Sedighi *et al*., 2012, p. 321), “é o benefício que um cliente obtém a partir de um produto ou serviço”. Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa transfere para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-lo. Desta forma, as organizações precisam formular estratégias competitivas para criar condições de responder a todas as necessidades, em diferentes segmentos de mercado (Porter, 1988).

A partir dos anos 90, o *marketing* de relacionamento passou a ser referência no mercado de consumo (Moreno & Meléndez, 2011). Satisfazer a necessidade de um grande grupo de clientes – mercado de massa – deixou de ser um diferencial. *Marketing* de relacionamento é a interação de redes de relacionamento. Entende-se por relacionamento o contato entre duas partes e, por redes, a interação de vários relacionamentos (Gummenson, 2010).

Neste momento, as empresas passam a ter a necessidade de entender seus clientes individualmente. Ferramentas foram desenvolvidas para colaborar com a aquisição deste conhecimento (Sedighi *et al*., 2012). A principal ferramenta desenvolvida para gerenciar o relacionamento das empresas com seus clientes é chamada de CRM - *Customer Relationship Management.* O conceito de CRM está associado à influência que as empresas podem exercer sobre seus clientes, interferindo nas decisões de compra. O objetivo principal desta influência é a fidelização da carteira de clientes e, consequentemente, o aumento da lucratividade (Swift, 2001).

A competitividade global fez com que o conhecimento, que exerce papel significativo na turbulência competitiva dos mercados, principalmente das necessidades e desejos dos clientes seja indispensável para a sobrevivência das organizações (Sedighi *et al*., 2012). Através dos dados coletados e armazenados em *softwares* que foram disponibilizados pela tecnologia da informação, as organizações adquiriram mais uma forma de obter vantagem competitiva e o conhecimento é um recurso crítico na obtenção desta vantagem (Allameh, Shahin & Tabanifar, 2012; Moreno & Meléndez, 2011). Assim, as empresas devem gerenciar o conhecimento adquirido, aumentando a eficácia e a confiabilidade de bens e serviços desejáveis, gerando satisfação para os clientes (Sadidi, 2011).

Conhecimento, de acordo com Milton (2007, como citado em Allameh *et al*., 2012, p. 66), “é a capacidade, habilidade e experiência na implementação e transferência de dados, informações e ideias para auxiliar na tomada de decisão e solução de problemas”. Neste contexto, a gestão do conhecimento (GC) tornou-se foco de pesquisa nos últimos vinte anos (Sedighi *et al*., 2012). Gestão do conhecimento é um processo sistemático que gerencia a combinação de conhecimento, informações e dados, auxiliando as empresas a identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento e habilidades, que fazem parte da organização e estão desestruturadas, para as pessoas certas no tempo certo (Allameh *et* *al*., 2012; Sedighi *et al*., 2012).

O objetivo do presente artigo é analisar a relação entre CRM e Gestão do Conhecimento.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na próxima seção (2), é realizada a revisão da literatura sobre Gestão do Conhecimento e CRM abordando também conceitos de *Data Mining* (DM); na seção 3, é descrito o método de pesquisa utilizado; na seção 4, são analisados e discutidos os dados coletados; na seção 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada.

**2. Revisão da Literatura**

Nesta seção, os conceitos, objetivos e principais características da gestão do conhecimento e de CRM são apresentados. Devido ao fato de que até o presente momento não existe um modelo definido de gestão do conhecimento do cliente (CKM), os conceitos destes, resultantes da pesquisa, serão apresentados no item sobre a coleta de dados.

2.1.Gestão do Conhecimento

A Gestão do conhecimento ou *knowledge management* (KM), nas organizações, ganhou força desde 1990 (Liew, 2008). O avanço da tecnologia da informação fez com que as empresas tenham mais facilidade para obter e processar informações relevantes, assim como utilizar essas informações e aplicar o conhecimento adquirido (Ranjan & Bhatnagar, 2011).

“O avanço do conhecimento humano pode levar a uma melhor habilidade de resolução de problemas, tomada de decisão, pensamento analítico, pensamento conceitual, pensamento estratégico e inteligência humana (...),” sendo o conhecimento um componente crítico do (BI) *Business* *Inteligence* (Liew, 2008, p.132; Ranjan & Bhatnagar, 2011).

Gestão do conhecimento é a “formalização, abordagem integrada e gerenciamento de ativos do conhecimento articulados e tácitos de uma empresa” (Carrión, Gonzáles & Leal, 2004). Nesse processo, a sistematização que gerencia a combinação de conhecimento, informações e dados em tempo hábil, a GC possuí quatro fases: criação, retenção, transferência e aplicação (Sedighi *et al*., 2012). É importante citar que a gestão do conhecimento deve ir ao encontro dos objetivos organizacionais e deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa. A partir da informação, é que se constrói o conhecimento, por meio da sua reestruturação ou mesmo acrescentando algo ao dado inicial. O conhecimento, diferentemente da informação, está ancorado nas crenças individuais de quem o possui (Nonaka & Takeuchi, 1995). “O principal objetivo da GC inclui implementação e manutenção da infraestrutura técnica e organizacional como base para espalhar conhecimento e optar por tecnologias específicas” (Sadidi, 2011).

Como objetivos da gestão do conhecimento cita-se ainda (Liew, 2008):

1. Aumentar competências organizacionais e pessoais que podem levar a uma maior competitividade;
2. Facilitar a inovação contínua que podem ser capitalizados;
3. Utilizar plenamente o conhecimento.

O conhecimento organizacional pode ser criado, por meio de duas dimensões: epistemológica e ontológica. Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado, apenas pelos indivíduos em um contexto que propicia sua criação (Nonaka e Takeuchi, 1995). Na dimensão epistemológica, o conhecimento pode ser tácito ou explícito. Entende-se por conhecimento tácito, o conhecimento subjetivo que está implícito no portador e que é adquirido, por meio das experiências individuais. Por outro lado, o conhecimento explícito é objetivo e advêm da racionalidade (Nonaka e Takeuchi, 1995). O conhecimento explícito é obtido por meio de formulários científicos, relatórios, manuais, etc. O conhecimento tácito pode ser cognitivo ou técnico. Da dimensão técnica, surgem as competências pessoais e habilidades e da dimensão cognitiva, a forma como percebemos o mundo, as crenças individuais, valores e modelos mentais (Nonaka e Konno, 1998). Pode-se distinguir o conhecimento tácito do explícito pelo forma de articulação. O conhecimento explícito é de fácil articulação. Por outro lado, o conhecimento tácito é, dificilmente articulado e, consequentemente, de difícil transmissão (Bueren, Schierholz, Kolbe & Brenner, 2005).

O filósofo japonês Kitaro Nishida propôs o conceito de “ba”. O modelo, desenvolvido por Shimizu, unifica os espaços físicos, virtuais e mentais, que são compartilhados, e servem como base na criação do conhecimento. O modelo de “ba”, utilizado por Nonaka, aperfeiçoou o modelo SECI, na criação do conhecimento organizacional (Nonaka & Konno, 1998). O modelo de SECI, representa a dimensão epistemológica do conhecimento. Existem quatro tipos de “ba”. Cada um dos tipos, corresponde a uma das etapas do modelo de SECI (Nonaka & Konno, 1998).

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipos de ba** | **Etapas SECI** |
| Originário Ba | Socialização |
| Interagindo Ba | Externalização |
| Cibernético Ba | Combinação |
| Exercício Ba | Internalização |

Tabela 1: Relação entre os tipos de ba e etapas do modelo de SECI (Nonaka & Konno, 1998).

A vantagem competitiva sustentável em uma organização é obtida através da implementação bem sucedida da GC. Para isso, três elementos são essenciais para suportar a aquisição, gerenciamento e transferência do conhecimento tácito e explícito: pessoas, processos e tecnologia (Carrión *et al.*, 2004).

**Pessoas**

Cultura e papéis são os dois principais aspectos deste elemento, pois ajudam na alavancagem da infraestrutura e contribuem na identificação do conhecimento crítico, necessário para uma vantagem competitiva sustentável. Exemplos de elementos analisados são: satisfação pessoal, que é mensurada, considerando a aquisição e aplicação do conhecimento, pois existe interesse na GC; políticas compensatórias adequadas para melhorar os níveis de educação e de GC; se os trabalhadores estão envolvidos em projetos com parceiros externos, entre outros (Carrión *et al.*, 2004).

**Processos**

Os processos determinam o quanto uma área crítica de conhecimento contribui para aumentar a vantagem competitiva, por meio da alavancagem de infraestrutura. São analisadas a influência de aspectos como aquisição, recuperação, transferência, aplicação e proteção (Carrión *et al.*, 2004).

**Tecnologia**

O papel da tecnologia na gestão do conhecimento diz respeito a 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 considerados (Carrión *et al.*, 2004).

O avanço da tecnologia, possibilitou o desenvolvimento de sistemas baseados em TI, que apoiam a gestão do conhecimento nas organizações (Benbya & Belbaly, 2005). Estes sistemas chamados de KMS – sistemas de gestão do conhecimento – concentram-se em criar, reunir, organizar e divulgar o conhecimento organizacional e, pode ser de três tipos:

dinâmicos, orientados a processos e integrados. Como exemplo de cada um dos tipos pode citar: comunidades de prática, repositórios de conhecimento e portal corporativo (Benbya & Belbaly, 2005).

2.2 CRM

Artigo publicado na *Business Process Management* *Journal* define CRM a partir do conceito de Shani e Chalasani (1992 como citado em Bueren *et al.*, 2005, p. 575), ou seja: *Customer Relationship Management* “um esforço integrado para identificar, construir e manter uma rede com clientes individuais para o benefício mútuo de ambos os lados”. “CRM associa conceitos de marketing de relacionamento ao uso da tecnologia da informação”, sendo definido como “gerenciamento contínuo do relacionamento com o cliente, garantindo melhor atendimento, fidelização e novas oportunidades de negócio” (Almeida, Siqueira & Onusic, 2005, p. 86). O principal objetivo de CRM é o fortalecimento da posição competitiva e a maximização do retorno (Bueren *et al.*, 2005).

Os três níveis de CRM são (Liew, 2008):

1. Serviços de processamento de dados baseado em informações;
2. Serviços personalizados baseados em decisões informadas;
3. Serviços personalizados baseado no conhecimento dos clientes e do valor da gestão do relacionamento.

*Marketing*, vendas e serviços são as funções primárias de um negócio e as três funções primárias são apoiadas por seis subprocessos de negócios relevantes de CRM (Bueren *et al.*, 2005). Os seis processos apresentados são:

1. Gestão de campanha;
2. Gestão de liderança;
3. Gestão de oferta;
4. Gestão de contratos;
5. Gestão de serviços;
6. Gestão das reclamações.

CRM está diretamente relacionado com a estratégia organizacional, assim como gestão do conhecimento. As organizações utilizam CRM para manter relação adequada com os clientes, analisando informações que são obtidas através da internet, lojas, centros de interação, etc. Também são objetivos do CRM: transformar clientes temporários em permanentes, prestar serviços de qualidade, incentivar os clientes potenciais de outras empresas a realizem a primeira compra e apoiar o primeiro contato dos clientes para posterior compra (Sadidi, 2011).

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 de seus clientes e de ser capaz de segmentar o seu mercado de forma eficaz” (Sedighi *et al.,* 2011, p. 333).

Pesquisa foi realizada para desenvolver novos conhecimentos e integrar a gestão do conhecimento com aCRM. O CRM analítico (aCRM) é uma abordagem para obter informações dos clientes que utiliza o *Data Mining –* mineração de dados (Ranjan e Bhatnagar, 2011)*.* Esse modelo fornece informações adicionais, relativas aos clientes, que são recolhidas a partir de todas as suas interações (Ranjan e Bhatnagar, 2011)*.*

*Data Mining* (DM) é “o processo de reconhecimento, extração e acompanhamento de padrões e regras de produção latentes e, potencialmente úteis, relativos ao comportamento dos clientes (...)” (Almeida *et al*., 2005, p. 87). “As tecnologias de DM buscam desenvolver, manter e usar a memória sobre o cliente, seu comportamento e seus interesses” (Almeida *et al*., 2005, p. 87). Entende-se, como memória, o armazenamento do conhecimento sobre o cliente, tornando-o explícito e aplicável (Almeida *et al*., 2005, p. 87). Tecnologia da informação e a técnica de mineração de dados, no CRM analítico, são de suma importância, pois a mesma é o núcleo da criação do conhecimento do cliente (Sedighi *et al.*, 2011).

Além do CRM analítico, deve-se considerar o CRM operacional e o CRM estratégico. CRM operacional reforça o processo de retenção do cliente e a transferência de conhecimento. Além disso, “ajuda as empresas a personalizar o relacionamento com seus clientes e responder as necessidades deles de um modo mais imediato” (Sedighi *et al.,* 2011). CRM estratégico ajuda as empresas a praticar o conhecimento do cliente, que foi adquirido pela organização, a se transformar em um negócio centrado no cliente, visando aumentar o seu valor (Sedighi *et al.,* 2011).

**Método**

A presente pesquisa foi desenvolvida através do método qualitativo. “O método científico diz respeito ao modo de obtenção dos resultados” (Oliveira, Maçada & Goldoni, 2009, p. 35). No mesmo artigo publicado na Revista de Gestão da USP, acrescentam, “a finalidade e o objetivo da pesquisa são atingidos a partir do método científico, que também possibilita a aceitação das investigações pela comunidade acadêmica e empresarial, dando legitimidade ao conhecimento obtido” (Oliveira *et al.*, 2009, p. 35). O principal objetivo de uma pesquisa qualitativa é “captar o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas, nele, envolvidas” e decorre de um pensamento crítico e um “saber acumulado” (Godoy, 1995, p. 21; Paiva, Leão & Mello, 2011, p. 191).

Fator determinante que deve ser considerado nas pesquisas qualitativas, é em relação à validade e confiabilidade de suas conclusões. Artigo publicado na Revista de Ciências da Administraçãodestaca a importância da objetividade na avaliação das pesquisas qualitativas, assim como sua validade e confiabilidade (Paiva *et al.,* 2011). A validade da pesquisa é realizada no momento em que a conclusão dos dados apresentados induz a uma análise correta. Entretanto, quando várias pessoas podem avaliar um determinado fenômeno de distintas maneiras e de forma consistente, o estudo em questão apresenta confiabilidade (Paiva *et al.,* 2011).

A pesquisa bibliográfica exploratória foi utilizada como fonte de coleta e levantamento dos dados apresentados. Com relação à coleta dos dados, a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de materiais encontrados em livros e artigos científicos (Gil, 2007). Esse tipo de pesquisa tem como principal vantagem a amplitude dos fenômenos observados e os documentos são uma das principais fontes de dados (Godoy, 1995). A pesquisa bibliográfica, para alguns autores, é distinta da pesquisa documental. Entretanto, Godoy (1995) não faz distinção entre as duas formas de pesquisa.

As principais etapas de uma pesquisa bibliográfica apresentadas são (Gil, 2007):

1. Formulação do problema do qual o estudo proposto se designa;
2. Identificação das fontes;
3. Localização das fontes e obtenção do material;
4. Leitura do material;
5. Construção lógica do trabalho;
6. Redação do texto.

A pesquisa documental deve ser realizada em três etapas: escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise. Por sua vez, a análise, também, apresenta três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do conteúdo e tratamento dos resultados. Na última etapa é determinante que encontre, no trabalho científico apresentado, a busca de padrões e tendências (Godoy, 1995).

Para efeito da presente análise, a forma de pesquisa considerada será somente bibliográfica, realizada, principalmente, em artigos científicos. As revistas e periódicos são de suma importância na pesquisa bibliográfica, por se tratarem de uma fonte rica na divulgação de pesquisas científicas (Gil, 2007).

Os artigos utilizados para a pesquisa em questão foram selecionados através do sistema “ProQuest” em <http://www.search.proquest.com>. No *site* citado, através da pesquisa avançada, em um primeiro momento, foram identificados os artigos que tratam de CRM e gestão do conhecimento. Desta pesquisa avançada, que foi realizada em artigos publicados em periódicos acadêmicos, a partir de 2010, identificou-se a existência de 1908 artigos. Após, foram selecionados artigos que tratam do tema, a partir da leitura do resumo e que são adequados para o trabalho proposto. Desta forma, cinco artigos foram identificados como sendo adequados para a pesquisa em questão, podendo, assim, o estudo proposto, atingir seu principal objetivo.

**Análise dos Dados Coletados**

Na análise dos dados, os especialistas apontam evidencias de que, na economia do conhecimento, as organizações necessitam diferenciar-se dos seus concorrentes e obter vantagem competitiva. Por meio da implementação de ferramentas como CRM, empresas reduzem seus custos e satisfazem seus clientes (Allameh *et* *al*., 2012). Desta forma, o foco das empresas deixou de ser o produto e passou a ser o cliente. O *marketing* tradicional, que se preocupava em aumentar o número de clientes, evoluiu para o *marketing* de relacionamento (Sedighi *et al.,* 2011). A comercialização está atenta em a prover a necessidade de cada cliente e não somente ampliar a base de clientes (Sedighi *et al.,* 2011).

A abordagem bidimensional do CRM apresenta duas perspectivas: financeira e de marketing. A perspectiva financeira analisa o impacto na organização em termos de melhoria da rentabilidade e redução de custos. Por outro lado, a perspectiva do marketing visa o valor que a ferramenta gera para os clientes com medidas de satisfação e retenção de clientes (Moreno & Meléndez, 2011). Neste contexto, CRM possui duas etapas principais: o centro da organização deixa de ser o produto e passa a ser o cliente e desenvolve a abordagem centrada no cliente, por meio da melhoria de processos e da proposta de valor para este (Sedighi *et al.,* 2011).

Os processos de CRM são realizados com grande quantidade de conhecimento. A tecnologia adequada otimiza os processos de negócios envolvidos nas relações com os clientes e é condição necessária, mas não suficiente para o sucesso de CRM (Moreno & Meléndez, 2011). Os principais benefícios que os sistemas tecnológicos ofertam para CRM são (Moreno & Meléndez, 2011):

1. Fornece visão única dos clientes;
2. Realiza CRM de forma integrada e independente do canal utilizado;
3. Melhoria na eficiência e eficácia nos processos de relacionamento com seu público alvo.

Neste contexto, a gestão do conhecimento surge como sub processo de CRM na obtenção de vantagem competitiva (Moreno & Meléndez, 2011). 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). O conhecimento do cliente é a base do relacionamento de longo prazo entre ambos (empresas e público alvo), e conforme Wang Hualin e Yu Zhongdong (2010, citado em Sedighi *et al.,* 2011, p.332), “é a experiência, valor e informação situacional que são necessárias, produzidas, processadas e dinamicamente combinadas com a clarividência de especialistas”. Por meio do conhecimento do cliente, as organizações sustentam pesquisa e desenvolvimento, buscam constante inovação e melhoria, suportam as relação com clientes e possuem maior facilidade de entender oportunidade de mercado (Sedighi *et al.,* 2011).

**Mineração de dados - DM**

As principais tarefas do DM, nos processos de CRM são: encontrar padrões de comportamento escondidos e correlações, chamada de descritiva, e a tarefa preditiva que é a realização de previsões a partir dos dados existentes. Os métodos para realização de DM são: supervisionado e não supervisionado. A principal diferença é que, no método supervisionado, existe uma variável alvo de estudo, enquanto, no método não supervisionado, padrões e estruturas interessantes e úteis são encontradas (Sedighi *et al.,* 2011).

DM é o núcleo de criação do conhecimento do cliente. As principais modelagens de DM em CRM são: associação, classificação, agrupamento, previsão, descoberta de sequência e visualização (Sedighi *et al.,* 2011).

No contexto do *data mining* surge KDD – Descoberta de conhecimento, a partir da base de dados – “é o processo de extração do conhecimento a partir de dados brutos (...) e o núcleo de um modelo de CKM na criação de conhecimento do cliente” (Sedighi *et al.,* 2011, p. 334).

**Gestão do Conhecimento do Cliente**

Até o presente momento, poucas pesquisas foram realizadas com o objetivo de integrar CRM e GC e não existem estudos que integram essas ferramentas com o objetivo de aumentar o valor para o cliente (Sedighi *et al.,* 2011). Gestão do conhecimento do cliente ou CKM - *Customer Knowledge Management –* surge como um processo que ajuda a integrar a gestão do conhecimento e CRM. Os sistemas de CKM apresentados visam promover e aperfeiçoar a qualidade da relação do cliente com a organização (Allameh *et* *al*., 2012; Sadidi, 2011).

A existência de uma lacuna entre gestão do conhecimento e CRM é relatada na pesquisa bibliográfica (Sedighi *et al.*, 2011). “O conhecimento do cliente ou a falta dele pode influenciar o comportamento de compra do público alvo (Wilhelm, Gueldenberg & Guttel, 2013). As empresas tem negligenciado o conhecimento do cliente no nível estratégico e integram o conhecimento obtido sem saber se são, estrategicamente, relevantes.

CKM – *Customer Knowledge Management* – ou gestão do conhecimento do cliente, baseia-se em um processo estratégico de contribuição do conhecimento, transformando os clientes em receptores ativos dos produtos e parceiros de conhecimento (Sedighi *et al.,* 2011). CKM é um processo que envolve a identificação, aquisição e uso do conhecimento além dos limites organizacionais, criando valor para as empresas (Allameh *et* *al*., 2012).

A gestão do conhecimento do cliente ocorre a partir do fluxo do conhecimento do cliente em três níveis: conhecimento para os clientes, conhecimento de clientes e conhecimento sobre os clientes (Sadidi, 2011; Wilhelm *et al*., 2013).

1. Conhecimento para os clientes: a empresa deve oferecer aos clientes o conhecimento exigido sobre a gama de produtos, serviços, estruturas e processos ofertados. Supre a necessidade de informação dos clientes em suas interações com a organização.
2. Conhecimento de clientes: produtos inovadores asseguram a sobrevivência das empresas no longo prazo e, também, o aumento na participação de mercado e valor de mercado. Neste caso, o cliente é visto como componente na criação de valor. O consumidor atua como gerador de ideias e alimenta a empresa com informações valiosas de como melhorar os produtos e serviços. Este conhecimento deve ser canalizado de volta para a empresa.
3. Conhecimento sobre o cliente: é utilizado quando se determina o que motivou e quais estratégias de vendas, inicialmente, conduzem o cliente a vir para a empresa. Inclui dados demográficos e informações referentes às transações anteriores. Através do conhecimento sobre o cliente, é possível descobrir quais os produtos comprados e as preferências individuais. As empresas entendem as necessidades para supri-las.

Aspectos da gestão do conhecimento do cliente, conteúdo, composição, competência e colaboração foram avaliados. Estes aspectos entregam serviços que suportam os sub processos de CRM e precisam ser mantidos por sistemas de informação que fornecem funções específicas para cada aspecto (Sadidi, 2011). A dimensão ontológica é representada pelos aspectos: colaboração e composição. Colaboração cria e dissemina conhecimento entre poucos indivíduos e times de projeto. O aspecto colaboração dissemina e usa o conhecimento por meio de um grande número de indivíduos. Estes dois aspectos fornecem uma infraestrutura que suporta o abastecimento de conhecimento para os processos de negócio (Sadidi, 2011). Conteúdo é a parte do processo de negócios e existe independente dos indivíduos; e competência é o conhecimento explícito e implícito que não são separados do indivíduo (Sadidi, 2011).

Os diferentes tipos de "ba", espaço para criação e compartilhamento do conhecimento, principalmente interação e cibernético, auxiliam o fluxo do conhecimento do cliente em toda a cadeia de suprimentos nas empresas (Sedighi *et al.,* 2011):

1. Socialização: conhecimento tácito do cliente e reside nos indivíduos;
2. Externalização: o conhecimento tácito do cliente é padronizado e codificado, tornando-se transmissível e explícito.
3. Combinação: o conhecimento explícito do cliente é combinado e expresso em formato específico, retido no nível organizacional.
4. Interiorização: o conhecimento explícito do cliente é assimilado e aplicado por todos os níveis organizacional.

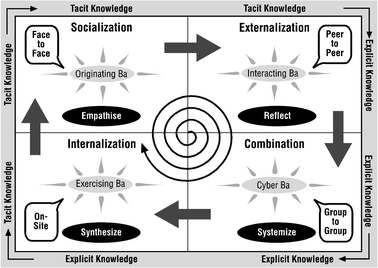


Figura 1: Espiral do Conhecimento (Sedighi *et al.,* 2011).

**Cliente Estratégico**

Cliente estratégico é o cliente ativo que trabalha, em conjunto, no desenvolvimento do produto e realiza atividades de marketing como a criação de novas conexões para outros clientes potenciais. Este cliente deixa de ser somente um consumidor dos produtos e serviços ofertados e oferece valor para as organizações. Desta forma, a principal distinção entre cliente ativo e passivo é que o cliente passivo é um mero receptor do produto (Wilhelm *et al*., 2013).

A principal motivação dos clientes ativos é a implementação das ideias na melhoria dos produtos. Por parte da empresa, deve ser visto como *feedback* construtivo. No atual contexto, as empresas reconhecem e valorizam a atuação dos clientes estratégicos na criação de valor e na constante busca de vantagem competitiva. Estes, por sua vez, obtém produtos de alta qualidade através do seu engajamento (Wilhelm *et al*., 2013).

Algumas características que identificam os clientes estratégicos são: especialistas renomados em sua área de atuação, bons comunicadores, elevado potencial de novas ligações, ter vontade de contribuir e de possuir grande reputação nos círculos profissionais. A partir destas características, identifica-se que os clientes estratégicos são ativos em relação ao “conhecimento do cliente” (Wilhelm *et al*., 2013).

**Conclusão**

O objetivo da pesquisa realizada era analisar a relação entre CRM e Gestão do Conhecimento. A partir dos dados coletados no trabalho proposto, pode-se observar que para sobreviver ao longo prazo, em uma economia baseada no conhecimento, as organizações precisam obter vantagem competitiva, diferenciando-se dos concorrentes, estando mais centradas nos seus clientes. O foco deixou de ser o produto ou produção. O foco, agora, deve ser o cliente. Identificando as necessidades de seus clientes, as empresas estão desenvolvendo produtos e serviços para supri-las, gerando neles maior satisfação.

Neste contexto, observou-se a existência de uma relação direta entre CRM e gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento deve fazer parte da estratégia organizacional e os gestores devem implementá-la em todos os níveis da companhia. Vários estudos de casos analisados demonstram que o sucesso na gestão do conhecimento é um dos fatores chave para as empresas implementarem sistemas de CRM com sucesso.

No estudo da bibliografia identificou-se uma lacuna entre gestão do conhecimento e CRM, necessitando ser preenchido com o desenvolvimento de um modelo único de gestão do conhecimento do cliente. O conhecimento é o principal recurso para as empresas reduzirem seus custos, melhorarem e inovarem na qualidade dos produtos e serviços e se diferenciarem dos concorrentes. Este formato é apresentado como forma de criar valor para os clientes e obter vantagem competitiva sustentável.

Por meio da gestão do conhecimento do cliente, ocorre a integração da gestão do conhecimento e da gestão do relacionamento com os clientes. Esta integração agrega três tipos de conhecimento essenciais: o conhecimento que as empresas precisam ter com relação às preferências ao comportamento dos consumidores, o conhecimento que os clientes necessitam para a melhor utilização dos produtos e serviços ofertados e, principalmente, o conhecimento que é transmitido pelos clientes para inovação e nas áreas de P&D (produto e desenvolvimento). Identificou-se também, que neste contexto, o cliente deixa de ser somente um receptor passivo do produto ou serviço. O consumidor exerce uma função ativa, contribuindo com o seu conhecimento e passa a ser conhecido como um cliente estratégico.

O conhecimento foi identificado como um importante recurso mas não único. Na pesquisa bibliográfica realizada, outros fatores foram identificados. A experiência anterior da empresa com CRM, recursos tecnológicos e o fato de a empresa ser orientada para o cliente também afetam o sucesso das organizações. É importante citar os fatores como habilidade e competência na implementação das ferramentas. Estas foram identificadas como impactantes no sucesso do desenvolvimento da gestão do conhecimento do cliente.

A lacuna existente entre CRM e GC ainda é um campo de estudo relevante no ambiente acadêmico assim como os diferentes recursos impactantes. Outra sugestão de pesquisa refere-se à comparação no nível de impacto de cada um dos fatores. A validação de um modelo de CKM deve ser considerada em estudos futuros. No ambiente organizacional, CKM impacta, diretamente, no sucesso empresarial e como forma de sobrevivência ao longo prazo. As organizações devem apoiar este campo de estudo, incentivando e investindo de forma ativa.

**Referências**

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*, (v. 2, n. 10, pp. 65-77). Iran: Human Resource Management Academic Research Society.

Almeida, F. C., Siqueira, J. O., & Onusic, L. M. (2005). Data mining no contexto de customer relationship management. *Caderno de Pesquisas em Administração*, (v. 12, n. 2, pp. 85-97). São Paulo: FEA-USP.

Benbya, H., & Belbaly, N. A. (2005). Mechanisms for knowledge systems effectiveness: na exploratory analysis. *Knowledge and Process Management*, (v. 12, n. 3, pp. 203-216). Itália: Wiley InterScience.

Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M., & Brenner, W. (2005). Improving performance of customer-processes with knowledge management. *Business Process Management* *Journal*, (v. 11, n.5, pp. 574-588). St. Gallen: Emerald.

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*, (v. 8, n. 6, pp. 131-148). Espanha: Emerald.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de* *Administração de Empresas*, (v. 35, n. 3, pp. 20-29). São Paulo: EAESP/FGV.

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

Liew, C. B. A. (2008). Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*, (v. 12, n. 4, pp. 131-146). Taipei: Emerald.

Moreno, A. G., & Mélendez, A. P. (2011). Analysing the impacto f knowledge management on CRM sucess: the mediating effects of organizational factors. *International Journal of* *Information Management*, (n. 31, pp. 437-444). Espanha: Elsevier.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concepto of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, (v. 40, n.3, pp. 40-54). University of California Press.

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

Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Goldoni, V. (2009). Forças e fraquezas na aplicação de estudo de caso na área de sistemas de informação. *Revista de Gestão USP*, (v. 16, n. 1, pp. 33-49). São Paulo: FEA-USP.

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*, (v. 13, n. 31, pp. 190-209). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

Porter, M.E. (1998). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Ranjan, J., & Bhatnagar, V. (2011). Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization*, (v. 18, n. 2, pp. 131-148). Delhi: Emerald.

Sadidi, M. (2011). Investigation of customer knowledge management (CKM) dimensions: a survey research. *International Journal of Business and Management,* (v. 6, n. 11, pp. 234-239). Iran: Canadian Center of Science and Education.

Sedighi, M. M., Mokfi, T., & Golrizgashti, S. (2012). Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, (v. 19, n. 4, pp. 321-347). South Tehran Branch: Macmillan Publishers.

Swift, R. (2001). *CRM Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o* *Cliente* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Wilhelm, S., Gueldenberg, S., & Guttel, W. (2013). Do you know your valuable customers? *Journal of Knowledge Management*, (v. 17, n. 5, pp. 661-676). Áustria: Emerald.