

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Aryane Ribeiro Máximo*

RESUMO: O cenário competitivo atual fez com que as empresas investissem na gestão do conhecimento. Além disto, tal competitividade faz com que as empresas busquem diferenciação para conquistar seus clientes. A gestão do conhecimento através do CRM pode favorecer a gestão do relacionamento com os clientes nas organizações. Este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar as possibilidades para relacionar a ferramenta do CRM (*Customer Relationship Management*) e a gestão do conhecimento, com o intuito de favorecer o relacionamento com os clientes nas empresas, resultando em diferencial estratégico. A revisão dos conceitos de CRM e gestão do conhecimento, baseados na literatura da área de Marketing, Sistemas e Ciência da Informação, representa uma contribuição teórica para futuros pesquisadores que objetivam pesquisar empiricamente os resultados desta interface, além de demonstrar caminhos empresariais na construção de projetos corporativos na área de relacionamento com clientes.

PALAVRAS CHAVE: Gestão do conhecimento; Relacionamento com clientes; Gestão do Relacionamento com os clientes (CRM).

ABSTRACT: *The current competitive landscape has meant that companies invested in knowledge management. In addition, this competitiveness makes companies seek differentiation to win customers. Knowledge management through CRM can promote relationship management with clients in organizations. This theoretical essay aims to present the possibilities to relate the CRM tool (Customer Relationship Management) and knowledge management, for to promoting the relationship with customers in business, resulting in strategic advantage. The review of CRM concepts and knowledge management, based on the literature of Marketing, Systems and Information Science, is a theoretical contribution to future researchers that aimed empirically investigate the results of this interface, and also demonstrate business paths in construction projects enterprise in the area of relationship with customers.*

KEYWORDS: *Knowledge management; Customer relationship; Customer Relationship Management (CRM).*

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

INTRODUÇÃO

Diversos autores relacionam as mudanças no ambiente organizacional como fator preponderante à implantação da gestão do conhecimento nas organizações (Schons & Damiani, 2008; Francini, 2002; Correia Neto & Albuquerque, 2006). Além disto, a alta competitividade no cenário empresarial forçam as empresas a buscar a diferenciação para conquistar seus clientes (Queiroz, 2010).

Esta competição segundo Davenport (2006) e Pinto *et al.* (2006) faz com que as empresas invistam fortemente em tecnologia e ações de marketing, uma vez que as empresas têm combinado políticas e técnicas de marketing com as tecnologias de informação por meio da exploração de banco de dados, a fim de antecipar as expectativas e necessidades dos clientes e oferecer produtos diferenciados dos concorrentes.

O acúmulo de informações permite a ampliação de receitas, de reputação no mercado, a superação de expectativas dos consumidores e auxílio para a tomada de decisão, assim a tecnologia deixa de ser uma ferramenta de suporte e passa a ser vista como estratégica já que permite gerar grande vantagem competitiva (Davenport, 2006).

Novos conhecimentos podem ser criados a partir do processamento de informações e conhecimentos advindos do ambiente interno e externo. Externamente, a ferramenta do CRM pode ser uma grande aliada para a gestão das informações do cliente. Transformando-as em conhecimento, no intuito de contribuir com produtos e serviços próximos as demandas dos clientes, é possível favorecer o relacionamento com estes clientes. Neste contexto vale citar Nonaka & Takeuchi (1997) que consideram que as organizações recebem conhecimentos e informações do meio, se adaptam a eles e criam, de dentro para fora, novos conhecimentos e informações, recriando assim seu meio. Neste processo de captura de informações do ambiente externo, as organizações buscam identificar alguma pista ou nova ideia que incremente seu negócio (Schons & Damiani, 2008).

Os autores Nonaka & Takeuchi (1997) comentam que as habilidades e aprendizados capturados externamente são alterados, enriquecidos e traduzidos, no sentido de se ajustarem à identidade e autoimagem da organização. Em outras palavras, as informações coletadas externamente são adaptadas de forma que orientem a organização estrategicamente, direcionando-a em ações efetivas com o mercado e conseqüentemente com os seus clientes.

O objetivo deste ensaio é buscar conclusões teóricas que caminhem no sentido de demonstrar que o CRM pode favorecer o relacionamento com os clientes através da gestão do conhecimento e desta forma criar novos conhecimentos, e conseqüentemente promover que a organização inove e torne-se diferenciada no mercado.

Embora existam diversos artigos e pesquisas realizadas a respeito dos temas propostos individualmente, não foi identificado nas bases de dados RAE, RAC, RAUSP, SCIELO, RAI, algum que relacione todos estes temas em busca de uma perspectiva nova, fazendo-se pertinente a construção deste ensaio, apesar de Hansen e Nohria *apud* Oliveira e Joia (2006) destacarem a

importância da coerência entre a estratégia do atendimento aos clientes e a estratégia para gestão do conhecimento na empresa.

Neste sentido este trabalho realizará um levantamento bibliográfico, a respeito dos temas objetivos deste artigo, propondo relacionar os temas, iniciando por gestão do conhecimento, passando por relacionamento com os clientes e por fim tratando da ferramenta CRM, com o intuito de clarear aos pesquisadores possíveis pesquisas empíricas futuras e demonstrar ao mercado empresarial a importância de cada assunto no contexto organizacional.

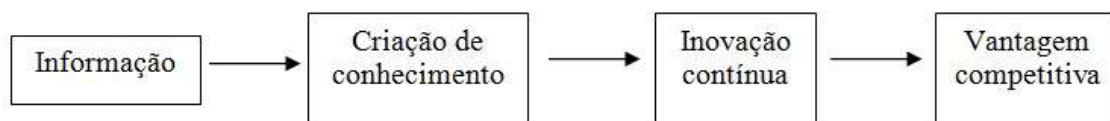
1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Alguns autores relacionam a gestão do conhecimento à estratégia organizacional. Gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo através do qual a organização gera riqueza (Bukowitz & Williams, 2002). Segundo Silva (2004) a gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável. Para Scharf (2007) a gestão do conhecimento é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhado com o mercado. Rossatto (2003) complementa que a gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, e estimular a conversão do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998) as organizações identificaram que o conhecimento é elemento primordial capaz de prover vantagem competitiva sustentável.

Antes de abordar a gestão do conhecimento, é pertinente falar de criação do conhecimento. Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que as organizações recebem conhecimentos e informações do meio, se adaptam a eles e criam, de dentro para fora, novos conhecimentos e informações, recriando assim seu meio. Para eles é essa interatividade interna e externa que permite a criação de novos conhecimentos, sustentando a inovação contínua na organização e conseqüentemente sua vantagem competitiva conforme ilustrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: O conhecimento como vantagem competitiva

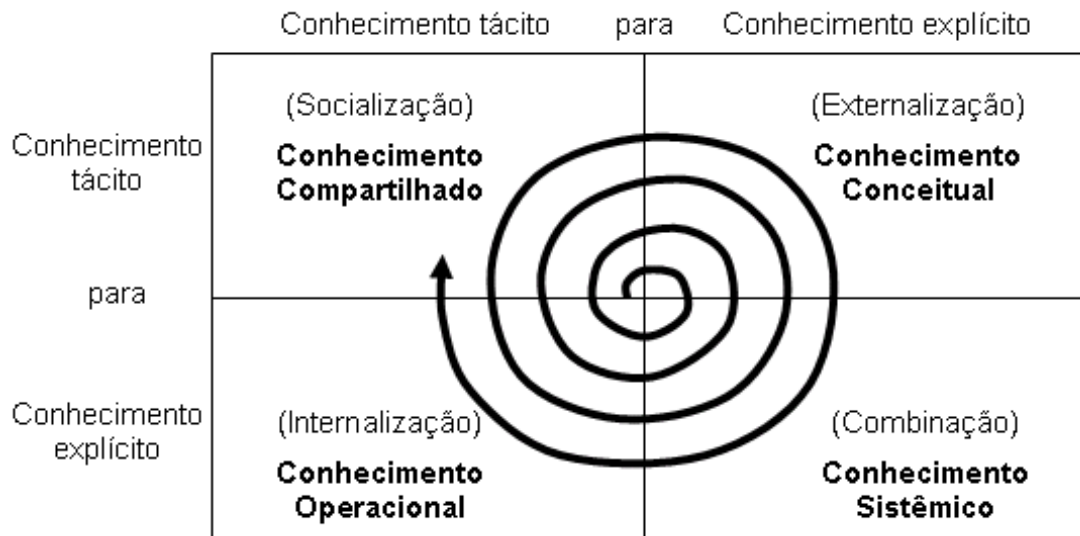


Fonte: Adaptado por Francini (2002) de Nonaka e Takeuchi (1997, p.5).

A abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) considera que o conhecimento é criado através da interação dinâmica entre indivíduos e diferentes conhecimentos tácitos e explícitos, com diferentes conteúdos. A teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) consiste na espiral da criação do conhecimento conforme pode ser observado na Figura 2 a seguir:

Figura 2: Espiral do conhecimento

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

A estrutura conceitual básica do conhecimento tem base em duas dimensões: epistemológica e ontológica (Sharf & Soriano-Sierra, 2008). A dimensão ontológica abrange os níveis de criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.62), ou como Sharf e Soriano-Sierra (2008) concluem, como sendo o conhecimento criado apenas pelos indivíduos. A dimensão epistemológica por sua vez, está baseada na distinção de conhecimento tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997). A espiral é explicada quando a criação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se de um nível ontológico inferior até um nível superior, ao qual permite a criação do conhecimento individual até que faça parte de uma rede de conhecimento.

É importante salientar que os conhecimentos tácito e explícito não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esta interação entre conhecimento tácito e explícito é denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) de “conversão do conhecimento”, processo onde os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em qualidade quanto em quantidade. Assim sendo, a informação pode ser vista de duas perspectivas: a informação sintática (ou volume de informações) e a informação semântica (o significado) (Sharf & Soriano-Sierra, 2008).

O modelo de conversão do conhecimento apresentado na Figura 2 concentra-se fundamentalmente na conversão do conhecimento tácito através da socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Desta forma Nonaka e Takeuchi (1997) determinam que pela socialização é possível converter conhecimento tácito em tácito, através da interação entre os indivíduos. A externalização consiste no processo em que são articulados os conhecimentos tácitos e explícitos, ou transformação de tácito para explícito. A combinação envolve a conversão do conhecimento explícito em tácito por meio de relações sociais para combinar os conhecimentos explícitos e informações presentes nos indivíduos. Por fim, a

internalização é a conversão de conhecimento explícito em tácito, no que os autores caracterizam por aprender fazendo.

Carvalho (2000) realizou um trabalho de classificação de ferramentas de GC, propondo oito categorias, conforme suas características técnicas e uso, sendo elas: (i) ferramentas baseadas na intranet; (ii) gerenciamento eletrônico de documentos; (iii) *groupware*; (iv) *workflow*; (v) sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento; (vi) *business intelligence* (BI); (vii) mapas de conhecimento; e (viii) ferramentas de apoio à inovação.

Para Machado e Neto (1998) a gestão do conhecimento é um "conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão".

Barroso (1999, p. 156) define gestão do conhecimento como "a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis". Para isso, o autor defende que é necessário visualizar a empresa em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

Autores como Darroch (2003) e Tiwana (2002) apresentam sua visão do processo de gestão do conhecimento em que destacam importante o relacionamento na criação de insights na gestão do conhecimento. Para estes autores a gestão do conhecimento se dá por meio de três etapas sendo estas, aquisição (criação de insights, habilidades e relacionamentos), disseminação (compartilhamento do conhecimento adquirido) e utilização do conhecimento (capacidade empresarial de aplicar o conhecimento gerado em novas situações).

Contudo é importante ressaltar que não é a quantidade de informações ou conhecimento que pode ser chamado de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento no mercado (Scharf, 2007).

Ao abordar a gestão do conhecimento em CRM, na busca de criação de valor é possível citar as colocações de Coakes, Bradburn e Sugden (2004) que consideram que a gestão do conhecimento é composta por várias atividades e procedimentos, dentre elas criar ou adquirir o conhecimento; capturar o conhecimento; codificar, armazenar e tornar o conhecimento acessível; disseminar o conhecimento e medir o valor agregado do conhecimento, funções estas que podem ser supridas pelo o CRM (*Customer Relationship Management*). No entanto, antes de fazer referência ao CRM, é necessário abordar a questão do relacionamento com os clientes, como poderá ser observado no capítulo a seguir.

2. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O crescimento do marketing de relacionamento foi impulsionado pelo aumento dos serviços, da tecnologia e das firmas orientadas para a informação, mas também pelo aumento da competição por redes ou alianças estratégicas (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006).

Para Gronröos (1990, p.7), o papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores para que os objetivos de todas as partes sejam alcançados. Complementando, Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como todas as

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem sucedidos.

Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) afirmam que os consumidores mantêm um relacionamento com as empresas quando eles percebem que os benefícios excedem os custos. Quando o fornecedor oferece benefícios maiores que os custos, os consumidores sentem que podem confiar e se comprometem também com o relacionamento.

Em contrapartida, clientes satisfeitos podem gerar uma série de resultados positivos para a empresa, como a propaganda natural e a lealdade. Para que um cliente estabeleça um relacionamento de longo prazo com a empresa é preciso que o cliente perceba além dos benefícios do produto, a confiança, valores em comum e comprometimento com a empresa (Heitmann, Lehmann & Herrmann, 2007).

De acordo com Crocco (2006), o conceito de marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma empresa e sua clientela, a qualidade para conseguir a satisfação total, e a lealdade em longo prazo. Por isso, a necessidade de conquistar, e principalmente, manter clientes leais está transformando o relacionamento de empresas e instituições, e impulsionando o desenvolvimento de uma área do marketing, o Marketing de Relacionamento. Coerente com a afirmação de Crocco, Mckenna (1993) conceitua marketing de relacionamento como o processo de construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes, e argumenta dizendo ser um processo de integração dos clientes com as empresas e/ou organizações desde o projeto e desenvolvimento de processos industriais até as vendas.

Conforme os autores Stone e Woodcock (1998), marketing de relacionamento pode ser definido como o uso de diversas técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente, buscando: (i) identificar os clientes de maneira individualizada e nominal; (ii) criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes capaz de se estender por muitas transações; e, (iii) administrar esse relacionamento de forma que gere benefícios tanto para os clientes quanto para a empresa.

Neste contexto, vale evidenciar a importância de um programa de marketing de relacionamento que, de acordo com Stone e Woodcock (1998) são desenvolvidos com o objetivo de atrair e manter os clientes fiéis à empresa. Stone e Woodcock (1998) entendem que a empresa precisa definir seus objetivos e conhecer bem seus clientes, identificando suas necessidades e expectativas. A partir daí, o gestor deve buscar estratégias para conquistar esses clientes, colocando-as em prática. Mas apenas isso não basta, é preciso o controle contínuo das ações e a verificação de que tudo está acontecendo de acordo com o que foi planejado (Stone & Woodcock, 1998).

No capítulo apresenta-se a discussão teórica sobre o *Customer Relationship Management* (CRM), que é uma ferramenta de auxílio a gestão do relacionamento com os clientes, que busca ampliar a comunicação e compartilhamento de conhecimento em busca de um envolvimento contínuo entre cliente e empresa (Mckenna, 1993).

3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E O DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS CLIENTES

A gerência do relacionamento com o cliente, também conhecida no mercado como *Customer Relationship Management* (CRM), surge como um novo modelo de negócios, aliando tecnologia aos componentes humano e estrutural, viabilizando o gerenciamento do relacionamento entre as pessoas e buscando criar e manter relacionamentos duradouros através da criação de mais valor para as partes a longo prazo (Gordon, 2002).

O Customer Relationship Management (CRM) tem sido um aliado na estratégia empresarial centrada no cliente, além de atrair a atenção de profissionais e estudiosos da área. Com cada vez mais empresas preocupadas em aliar a tecnologia para a gestão do relacionamento com o cliente de forma mais eficiente e eficaz, surge a necessidade de conhecer melhor o cliente a fim de construir relações mais estreitas, de cooperação e de parceria com os clientes (Paravatiyar & Sheth, 2001).

As mudanças tecnológicas do cenário competitivo atual está alterando significativamente a maneira como as empresas interagem com os seus clientes. Para Paravatiyar e Sheth (2001) o CRM representa uma abordagem empresarial para o desenvolvimento do conhecimento a respeito do comportamento do consumidor e suas preferências. Isto pode favorecer a empresa no desenvolvimento de programas e estratégias para melhorar a relação comercial.

Diversos autores tem demonstrado que o CRM é um importante aliado na gestão do relacionamento com os clientes (Jackson 1985; Gronroos, 1990; Mckenna 1993; Bickert 1992; Vavra, 1992) sob várias perspectivas, sendo estas do ponto de vista funcional ou paradigmático. A análise de Vavra (1992) considera que o CRM utiliza uma variedade de táticas de marketing para a gestão do relacionamento, desde o contato com o cliente até o pós venda e Paravatiyar e Sheth (2001) consideram que este é um ponto de vista estreito sobre o CRM. A visão de Mckenna (1993) para o CRM é estratégica, colocando o cliente em primeiro lugar e mudando o papel do marketing de manipular o cliente para um envolvimento genuíno de comunicação e compartilhamento de conhecimento. Também nesta linha, Berry (1995) analisa que o CRM auxilia na gestão estratégica do relacionamento com o cliente e salienta que atrair novos clientes deve ser visto apenas como um passo intermediário no processo de comercialização e que deve haver um desenvolvimento mais de perto do relacionamento com o cliente para transformá-los em clientes leais. Assim, a perspectiva de Jackson (1985) para o marketing aplica-se ao CRM, onde o autor destaca que o marketing deve voltar-se para relacionamentos fortes e duradouros.

A definição de CRM para Paravatiyar e Sheth (2001) também demonstra uma perspectiva estratégica. Segundo os autores o Customer Relationship Management (CRM) é uma estratégia geral no processo de captação, retenção e parceria com os clientes para criar valor superior para a empresa e o cliente. Complementam ainda que o CRM envolve a integração de marketing, vendas, serviços, cadeia de fornecimento em busca de alcançar maior eficiência e eficácia na proposta de valor ao cliente. Assim, dois importantes processos do CRM incluem o desenvolvimento do negocio e a construção de relacionamentos com os clientes mais importantes, pois levam a uma criação

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

de valor ainda mais superior (Paravatiyar & Sheth, 2001). Nesse sentido, Reinartz et. al (2004) definem o CRM com um processo de gestão do relacionamento dos clientes, desde a sua primeira interação com a empresa, até o encerramento do relacionamento com a organização. Para Miake et. al (2014) esta gestão “se dá através da gestão de todas as interações em todos os possíveis pontos de contato entre clientes e organização, a fim de maximizar o valor destas interações para os clientes, organização e demais *stakeholders* envolvidos”.

Há também autores que relacionam o CRM a abordagem mais popular, ligada a tecnologia da informação (Bickert 1992; Peppers & Rogers, 1993; Storbacka, 2000; Bretzke, 2000). Para Peppers e Rogers (1993) o foco no indivíduo através da tecnologia da informação tem o objetivo de integrar o conhecimento do banco de dados com perspectivas de longo prazo com a atenção na retenção dos clientes em busca de uma estratégia de crescimento. Peppers e Rogers (1999) e Brown (2001), afirmam ainda que o CRM não é uma solução apenas tecnológica, mas abrange também a cultura, os processos e a estrutura organizacional, demandando um planejamento prévio em seus diversos níveis.

Já Bickert (1992) alia a tecnologia à gestão, enfatizando que os dados devam ser usados para a promoção do marketing, ligados aos esforços do banco de dados, ou seja, é necessário relacionar as estratégias promocionais às demandas identificadas no banco de dados. Esta ideia concerne com as definições de Bretzke (2000) que considera o CRM como a integração entre o marketing e a TI com o objetivo de prover a empresa com os meios mais eficazes e integrados, objetivando atender, reconhecer e cuidar de todos os clientes, em tempo real.

Para realizar a gestão destes dados, Miake, et. al (2014) concluíram que predominantemente no mercado há três classificações para os tipos de CRM, conforme descrição na figura 3.

Figura 3:Tipos de CRM

Tipos de CRM	Descrição
Operacional	Sua principal função é a de automatizar o processo de CRM no intuito de melhorar sua eficiência e produtividade. Pontos de atendimento e suporte aos clientes, como por exemplo, os <i>call centers</i> , automatização da força de vendas e automatização das regras de negócio pertencem a esta categoria.
Analítico	Trata-se da inteligência do processo de CRM, que consiste na análise e Gestão do Conhecimento (GC) dos clientes. Isso se dá por meio da modelagem preditiva sobre seu comportamento e padrão de compra, proporcionando uma melhor compreensão e entendimento sobre

	este comportamento e sobre suas necessidades individuais. Exemplos de ferramentas que fazem parte desta categoria são: <i>Data Mining</i> , <i>Data Warehouse</i> e o <i>Online Analytical Processing (OLAP)</i> ;
Colaborativo	Seu objetivo é gerenciar, integrar e sincronizar os canais de comunicação e os pontos de contato do cliente com a organização. Exemplos de ferramentas do CRM colaborativo são os portais e <i>websites</i> , <i>e-mail</i> , redes sociais, entre outros.

Fonte: Adaptado de Miake et. al (2014). Elaborado pela autora

O CRM apresenta-se como um processo sistemático de gerenciar as interações entre a organização e seus clientes, monitorando-os desde o primeiro contato, passando pelo período de manutenção até o término desta relação (Reinartz *et al.*, 2004). Peppers e Rogers (1999) complementam que o CRM captura dados dos clientes e suas transações, consolida em um banco de dados único, analisa estes dados em busca de informações relevantes sobre o negócio e as distribui às áreas e pessoas de interesse, bem como aos pontos de contato do cliente com a empresa.

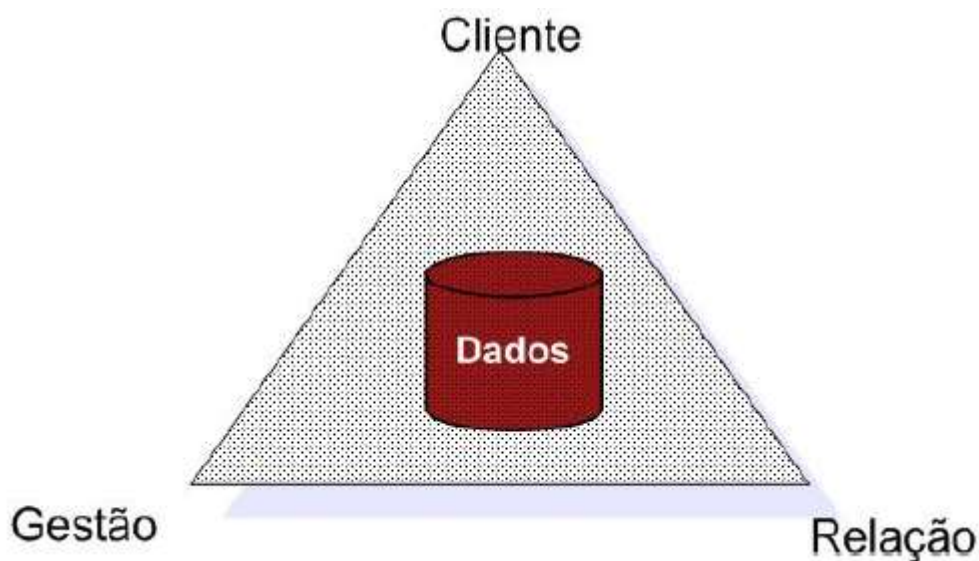
O CRM preocupa-se em adicionar valor para o *shareholder* através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes e segmentos de clientes-chave, pela aquisição de conhecimento sobre o consumidor e a difusão deste conhecimento para os *stakeholders* apropriados. O processo de gerenciamento de informações no CRM preocupa-se em coletar, reter e utilizar informações do cliente de todos os pontos de contato para gerar ideias e respostas apropriadas de marketing (Payne & Frow, 2005).

Contudo, é preciso distinguir dados de informação quando aborda-se o CRM. Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem os conceitos e concluem que dados descrevem e ou registra parte daquilo que aconteceu, e informação é o conjunto organizado de dados, com o propósito de gerar conhecimento, conhecimento este que pode e deve ser usado para criar capacidades específicas e inovadoras (Terra, 2000) e que podem ser traduzidas em vantagens competitivas.

Assim, Pinto *et al.* (2006) demonstra que a partir de dados gerados por meio de informações dos clientes é possível através da gestão deste conhecimento favorecer o relacionamento, conforme representado na Figura 4 a seguir.

Figura 4: Enquadramento das atividades de relacionamento com o cliente

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



Fonte: Pinto *et al.* (2006)

Conforme evidenciado por Pinto *et al.* (2006) o CRM atualmente é considerado, por alguns autores como uma das abordagens mais sofisticadas e eficientes para promover o aumento da rentabilidade dos clientes. A estratégia de CRM consiste em adquirir melhor o conhecimento sobre os clientes, antecipar as suas expectativas e necessidades, fornecer serviços personalizados, e diferenciar-se dos concorrentes (Peppers, 1999; Bretzke, 2000).

Nesse sentido, vale destacar a intercessão do CRM com a ferramenta de *Business Intelligence* de gestão do conhecimento apresentada por Carvalho (2000). Esta ferramenta consiste na extração, transformação, carga (ETC) e análise de massas de dados operacionais em busca de informações úteis e dividem-se em duas categorias: as ferramentas de *back-end* e as de *front-end*. As ferramentas de *back-end* visam capturar, tratar e armazenar os dados em grandes repositórios, conhecidos também como *data marts* segmentados e *data warehouses* mais abrangentes. As ferramentas de *front-end* visam à exploração e análise, em busca de padrões ocultos nas massas de dados, extraíndo assim informações úteis para o negócio (Carvalho, 2000). O gestor de relacionamento pode favorecer a gestão do conhecimento dos seus clientes por meio do *Business Intelligence* em busca de estreitar o relacionamento com os clientes, quando por meio da ferramenta, a empresa passa a suprir as necessidades e desejos dos seus clientes, agregando valor e gerando vantagem competitiva.

Desta forma a gestão do conhecimento deve ser encarada nos processos de CRM como fator chave para o entendimento das demandas dos clientes, em busca de atender suas necessidades e expectativas. Contudo Davenport (2006) faz um alerta para além de verificar a procedência das informações, é necessário compreendê-las em busca de desenvolver processos de *Business Intelligence*. Swift (2001) e Gordon (1998) evidenciaram que apenas a estratégia e a tecnologia da informação, juntas, não são suficientes para ter um bom funcionamento do CRM, sendo importante que haja uma combinação das informações de mercado para o alcance das

oportunidades (Lovelock & Wright, 2005; Wirtz, 2006), que podem ser alcançadas por softwares como *Data Warehouse* e *Data Mining* para que com o cruzamento das informações estas gerem valor estratégico para a organização (Pinto *et al.*, 2006).

Neste sentido Gronross (1990) justifica a importância deste gerenciamento, dando ao marketing um destaque impar para tornar este um processo interativo com o cliente. Para Scharf (2007, p. 93), “a gestão do conhecimento passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas”. Para isso, é importante retomar nesse capítulo a discussão sobre a espiral do conhecimento à luz do CRM. Os autores Miake e colaboradores (2014) contribuíram nesse sentido fazendo uma articulação entre a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi no contexto do CRM. A conversão do conhecimento, segundo os autores, ocorre da seguinte forma (figura 5):

Figura 5: Conversão do conhecimento no CRM

Dimensão	Conversão do conhecimento
Socialização	Compreende o compartilhamento de experiências pessoais, como por exemplo, em interações entre atendentes de um <i>call center</i> , vendedores e representantes comerciais de uma organização e seus clientes. Bem abastecidos pelo CRM, tais profissionais potencialmente possuem conhecimento tácito sobre o portfólio de produtos e perfil dos clientes, podendo prover um atendimento mais personalizado. Por outro lado, parte do conhecimento tácito oriundo da escuta do cliente (reclamações, diferenciais percebidos em produtos) também pode contribuir para a alimentação da base de conhecimento do CRM.
Externalização	Ocorre no mapeamento de processos e regras de negócio, antes incrustado nas pessoas e posteriormente documentado, permitindo as suas automatizações. Ocorre também na captação e estruturação do conhecimento advindo dos clientes, por meio das suas interações com os canais colaborativos do processo de CRM. Após a externalização do conhecimento, o mesmo se torna facilmente transmissível e aplicável.
Combinação	Nesse processo ocorrem trocas e arranjos de diferentes conjuntos de conhecimento explícito, resultando na reconfiguração das informações existentes. No CRM Analítico, a combinação é suportada pelos repositórios de dados, ferramentas de mineração de dados e sistemas de apoio a tomada de decisão.
Internalização	Este processo engloba o aprendizado proporcionado pelo estudo, análise e interpretação do conhecimento disponível de forma explícita. Por meio dos sistemas de apoio a tomada de decisão do CRM Analítico, gestores têm acesso ao conhecimento explícito, criando oportunidades de internalização de novos aprendizados sobre os clientes. Este processo também ocorre com os clientes ao internalizarem aprendizados derivados das interações realizadas pelas

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

organizações através de seus canais colaborativos.

Fonte: Adaptado de Miake et. al (2014). Elaborado pela autora

Miake, et. al (2014) ainda contribuem caracterizando os tipos de softwares que podem ser utilizados em cada CRM, através do esquema conceitual das relações entre a espiral do conhecimento, tipos de CRM e categorias de softwares de gestão do conhecimento, conforme apresentado na figura 6, a seguir.

Figura 6: Esquema conceitual das relações entre a espiral do conhecimento, tipos de CRM e categorias de softwares de GC

Modo de Conversão	Tipo de CRM	Software de GC	Descrição
Socialização	Colaborativo	Intranet/ Web	Ferramentas de <i>e-meeting</i> (<i>chats</i> e salas de conferências) facilitam a troca de experiências entre funcionários e entre a organização e seus clientes
	Operacional	SCBIC	Os sistemas de <i>call center</i> facilitam a interação entre atendente e clientes uma vez que disponibilizam informações sobre e para os clientes em tempo real
Externalização	Colaborativo	Intranet/ Web e <i>Groupware</i>	Captura de conhecimento advindo do cliente por meio de <i>websites</i> , marketing direto interativo (marketing por <i>e-mail</i> e mensagens de celular) e redes sociais
	Operacional	SCBIC	Inserção das informações sobre os clientes, resultantes das interações entre clientes e atendentes no <i>call center</i>
		<i>Workflow</i>	Automatização de regras de negócio e processos, padronizando processos do negócio
Combinação	Analítico	<i>BI</i>	Organização e armazenamento da informação dos clientes em grandes repositórios de dados (<i>data warehouse</i>) Exploração e análise em busca de correlações e padrões ocultos, em busca de conhecimento sobre os clientes (<i>data mining</i> e OLAP)
Internalização	Colaborativo	Intranet/ Web e <i>Groupware</i>	Clientes podem aprender sobre produtos e serviços da organização, valendo-se de

		conhecimento disponibilizado para os clientes. <i>Websites, blogs</i> comunidades, redes sociais, <i>e-mail marketing</i> são exemplos de ferramentas.
Analítico	<i>BI</i>	Gestores obtêm conhecimento sobre os clientes por meio da leitura e análise de relatórios resultantes das ferramentas analíticas

Fonte: Miake et. al (2014)

Para Laudon & Laudon (2001) apud Queiroz (2010) “a informação passa a ter valor estratégico, uma vez que fornece informações para a gestão, permitindo melhores tomadas de decisões e oferecendo novas oportunidades de negócios. Com isto as informações do cliente, adquiridas pelo CRM é essencialmente benéfica a organização e “esta abordagem coloca a utilização das TI, num contexto de CRM, como elemento fundamental, sempre que se deseje estabelecer relacionamentos com os consumidores numa base individual e usar a informação disponível para tratar os consumidores de forma diferenciada” (Pinto *et al.*, 2006). Prahalad e Ramaswamy (2004) identificaram que deve haver uma qualidade nesta interação com o consumidor e empresa, sendo este um ponto chave para o desenrolar da competição no mercado. D’Aveni (1995) ainda complementa que o processo de desenvolvimento de vantagens competitivas inicia-se a partir da compreensão de como satisfazer os clientes.

Sendo assim, em busca da vantagem competitiva a gestão do conhecimento “está, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora...” (Terra, 2000, p.70).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs demonstrar que o CRM pode favorecer o relacionamento com os clientes através da gestão do conhecimento, possibilitando desta forma uma vantagem competitiva, já que como considerado por Gronross (1990), o paradigma dominante do marketing deve ser o relacionamento com os clientes, em busca de uma sustentação no mercado. Apesar do CRM e a gestão do conhecimento do cliente estarem serem de certa forma conceitos relacionados, existe uma escassez de trabalhos que abordem ambos os temas de forma integrada e estruturada, motivando a execução do presente ensaio teórico.

Em diversos pontos, nos três capítulos apresentados foi possível perceber uma ligação intrínseca dos conceitos. Os três temas dominantes demonstram ser interessados na vantagem competitiva das empresas, sustentando-se em bases estratégicas. Há também de se considerar que o CRM como evidenciado por vários autores, está diretamente ligado ao relacionamento com os clientes, tendo como premissa a construção e o gerenciamento de relacionamentos.

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Por isso é importante associar o gerenciamento do relacionamento com os clientes com a gestão do conhecimento, para que seja possível oferecer aos clientes não somente produtos ou serviços, mas uma proposta de valor diferenciada que resulte em vantagem competitiva.

Diante disto, pesquisas futuras poderão estabelecer relações empíricas do CRM com a gestão do conhecimento, demonstrando os ganhos para a organização que entende o CRM não como uma ferramenta de TI restritamente, mas como um diferencial estratégico na relação com o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA:

Barroso, A. C. de O.; Gomes, E. B. P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 22 (2), 147-70.

Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 236-245.

Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas.

Bickert, J. (1992, May). The Database Revolution. *Target Marketing*, 14-18.

Brown, S. (2001). CRM. *Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books.

Bukowitz, W. R.; Williams, R.L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Carvalho, R. B. (2000). *Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e usos* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil.

Coakes, E; Bradburn, A.; Sugden, G. (2004). Managing and leveraging knowledge for organizational advantage. *Knowledge Management Research & Practice*, 2.

Correia Neto, J. S; Albuquerque, C. R. S. (2006). A inovação de produtos sob a ótica do CRM: Um Estudo de Caso. *Anais EnAnpad*. Salvador, 1-16.

Crocco, L. (2006). *Marketing: perspectivas e tendências*. SP: Saraiva.

D'aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 41-54.

Davenport, T. H. (2006, January). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, Boston, 84, 1-10.

Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Francini, W. S. A. (2002). Gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-Eletronica*, 1 (2).

Gronroos, C. (1990, January). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, 3-11.

Gordon, I. (2002). *Marketing de Relacionamento* (5ª ed.) São Paulo: Editora Futura.

Heitmann, M.; Lehmann, D.; Herrmann, A. (2007). Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 44, (2), 234-250.

Hunt, S. D.; Arnett, D. B.; Madhavaram, S. (2006, November). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 21, 72-87.

Jackson, B. B. (1985). *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. Lexington, MA: D.C. Heath.

Lovelock, C.; Wright, L. (2005). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Machado Neto, N. R. (1998). Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. *Anais Seminário gerenciamento da informação no setor público e privado*, 4, Brasília: Linker.

Mckenna, R. (1993). *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. RJ: Campus.

Miake, A. H. S.; Carvalho, R. B.; Pinto, M. R. (2014). Gestão do conhecimento do cliente (CKM): Interfaces e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (CRM) e as ferramentas de gestão do conhecimento. *XVII SEMEAD, out. 2014*.

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *A criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira, M. F. B; Joia, L. A. *Estratégias de gestão do conhecimento: criação e teste de uma escala de mensuração*. In: EnAnpad. Salvador, pp. 1-16, 2006.

O CRM COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Parvatiyar, A.; Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3, 1-34.

Payne, A.; Frow, P. (2005, October). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167–76.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Peppers, D. & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday.

Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing?. *Harvard Business Review*, 77 (1), 151-160.

Pinto, F. Marques, A. Gago, P. Santos, M. F. (2006). Integração da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados como Suporte a Atividades de CRM. *Anais EnAnpad*. Salvador, 1-14.

Queiroz, J. P. (2010). Análise do uso de sistema de informações de marketing e de suas contribuições para a gestão do marketing de empresas varejistas. *Anais EnAnpad*. Rio de Janeiro, 1-16.

Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*. XLI: 293-305.

Rossatto, M A. (2003). *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência.

Schons, C. H.; Damiani, M. C. (2008, Junho). Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: Uma Abordagem Teórica. *Revista de Ciência da Informação*, 9 (3).

Scharf, E. R. (2007). *Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing*. Florianópolis: Visual Books.

Sharf, E. R.; Soriano-Sierra, E. J. (2008). A Gestão do Conhecimento e o Valor Percebido: Estratégia Competitiva Sustentável Para a Era do Conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5 (1), 87-108.

Stone, M; Woodcock, N. (2000). *Marketing de relacionamento*. SP: Littera Mundi, 1998.

Storbacka, K. (2000). In: Sheth, J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.). *Customer Profitability: Analysis and Design Issues*. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 565-586.

Swift, R. (2001). *Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.

Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit : orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms* (2ª ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.