

Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM): Interfaces e Sinergias entre a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) e as Ferramentas de Gestão do Conhecimento

ALESSANDRO HENRIQUE DE SOUZA MIAKE

PUC Minas

miakebh@hotmail.com

RODRIGO BARONI DE CARVALHO

PUC Minas

baroni@pucminas.br

MARCELO DE REZENDE PINTO

PUC Minas

marcrez@hotmail.com

Área Temática: Tecnologia da Informação – Sistemas de Informação e Impactos Organizacionais de TI

Título: Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM): Interfaces e Sinergias entre a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) e as Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Resumo

O objetivo do ensaio teórico é evidenciar as interfaces teóricas entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão do Relacionamento com Clientes CRM (*Customer Relationship Management*) para assim propor um modelo conceitual para suportar estudos empíricos e projetos corporativos sobre gestão do conhecimento dos clientes CKM (*Customer Knowledge Management*). Baseando-se em uma revisão de literatura dos campos da Administração de Sistemas de Informação, do Marketing e da Ciência da Informação, foram consolidados os conceitos e modelos que têm norteado os estudos científicos derivados das possibilidades de emprego de ferramentas de gestão da informação e conhecimento como suporte aos processos de gestão do relacionamento com clientes. O modelo proposto no ensaio teórico pode ser utilizado por organizações na orientação da implantação ou evolução de projetos de CRM. De maneira particular, o aspecto processual do modelo (etapas do CKM) pode facilitar a interação entre profissionais de TI e do Marketing na especificação conjunta de projetos. Acredita-se que o modelo proposto de CKM representa uma contribuição teórica ao integrar e evidenciar as interfaces entre o CRM, os processos da espiral do conhecimento e as ferramentas de GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM), Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), Gestão do Conhecimento

Abstract

The objective of this essay is to present evidences of theoretical interfaces between Knowledge Management (KM) and Customer Relationship Management (CRM) in order to sustain the proposal of a conceptual model designed to support empirical studies and corporate projects concerning Customer Knowledge Management (CKM). The essay was based upon a comprehensive literature review in the fields of Information System Management, Marketing and Information Science, resulting in a consolidation of concepts and models that have driven scientific studies derived from the possibilities of usage of information and knowledge management tools as a support for Customer Knowledge Management processes. The proposed model can be used by organizations in the guidance of the deployment or evolution of CRM projects. Specifically, the process oriented approach of the model (CKM phases) may facilitate the interaction between IT and Marketing professionals towards cohesive project design. It is believed that the proposed CKM model represents a theoretical contribution because it integrates and shows the interfaces between CRM, KM cycle processes and KM tools.

Keywords: Customer Knowledge Management (CKM), Customer Relationship Management, Knowledge Management

1. INTRODUÇÃO

Vive-se uma época em que produtos e serviços fornecidos pelas empresas estão cada vez mais similares, sendo que a preferência de um cliente por uma ou outra empresa é determinada em pequenos detalhes (DAVENPORT; HARRIS, 2007) e diferenças sutilmente percebidas na relação de fatores como qualidade, preço, confiabilidade, comprometimento, lealdade, marca entre outros. Tal cenário de negócios, intensificado pelo advento da Internet e de uma competição global sem fronteiras claramente definidas, proporcionou aos clientes um papel de extrema importância nas decisões e ações das organizações, fazendo com que as atenções, antes voltadas ao produto, passassem a ser voltadas ao cliente. Esta orientação para relacionamentos é o cerne do que se conhece como marketing de relacionamento.

Considerado como uma nova abordagem para as relações nos mercados consumidor e organizacional, em detrimento da orientação transacional e de curto prazo, a orientação para relacionamentos têm se consolidado como campo de pesquisa e prática empresarial (GRONROOS, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 2000; PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005). A fusão entre essa nova visão de gestão e sua aplicação de forma automatizada e sistemática, com o apoio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) dá origem ao que se conhece atualmente como a Gestão do Relacionamento com o Cliente (GEBERT *et al.*, 2003), ou simplesmente, CRM (*Customer Relationship Management*).

Trata-se de um processo sistemático de se 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). Para tal, o CRM captura dados de seus 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 (PEPPERS; ROGERS, 2001). Em suma, o CRM é capaz de analisar dados e gerar conhecimento, buscando identificar oportunidades focadas na satisfação e atendimento às necessidades dos clientes. Vale ressaltar que, mais do que uma tecnologia, o CRM consiste em uma filosofia organizacional, sendo necessária uma reavaliação dos objetivos, valores e missão da empresa, (BAMBRILLA *et al.*, 2007). Esta forma de gestão do conhecimento das relações com clientes vem sendo amplamente utilizada em alguns segmentos, tais como o bancário, o de telecomunicações e o varejo. Segundo pesquisa do Gartner Group (2013), o mercado global de *software* de CRM movimentou cerca de US\$ 18 bilhões em 2012, apresentando alta de 12,5% sobre o faturamento do ano anterior de aproximadamente US\$ 16 bilhões. A presente pesquisa apresentou ainda um estudo com 1,5 mil executivos em treze países, dentre eles o Brasil, que indicou que para o ano de 2013, as ferramentas de CRM estavam em primeiro lugar na lista de prioridades de investimento para aquele ano. Em relação ao mercado brasileiro, uma pesquisa realizada pela E-Consulting Corp (2010) mostra que o mercado de CRM cresceu 27,7% em quatro anos, fechando o ano de 2009 com um faturamento de R\$ 907 milhões. Estes números evidenciam a atual força do mercado de CRM bem como seu potencial e tendência de crescimento.

O presente ensaio teórico está organizado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta o objetivo do trabalho e o problema de pesquisa associado à escassez de estudos que evidenciam as interfaces entre CRM e GC. A seção 3 contempla a revisão bibliográfica, estando subdividida em três itens. O primeiro subitem (3.1) sobre CRM apresenta um breve panorama das origens das práticas associadas ao marketing de relacionamento e um detalhamento sobre as etapas do CRM, os tipos de CRM, bem como os tipos de conhecimento dos clientes, que se dividem em conhecimento sobre, advindo e para os clientes. O subitem 3.2 sobre GC apresenta os modos de conversão do conhecimento, bem como as ferramentas de GC aplicáveis no contexto do CRM. O subitem 3.3 discute as sinergias entre CRM e GC.

A seção 4 detalha a metodologia de pesquisa, enfatizando a construção do esquema conceitual. A seção 5 apresenta o modelo integrado de CKM, fazendo uma análise dos seus resultados e implicações. A seção 6 conclui o ensaio teórico, discutindo as limitações e apresentando propostas de trabalhos futuros.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Nota-se que os pilares do processo de CRM são a orientação para os relacionamentos, proveniente da filosofia do marketing de relacionamento e a gestão do conhecimento dos clientes, proporcionada pela captura e consolidação de dados, análise das informações e a distribuição do conhecimento gerado para tomada de decisão. Gebert *et al.* (2003) observam que o CRM e a GC possuem um considerável potencial sinérgico, pois a GC atua como um provedor de serviços ao CRM. Esta necessidade de se gerenciar o conhecimento sobre os clientes torna intuitiva a interação entre o CRM e a Gestão do Conhecimento (GC) (FERREIRA; SANTOS, 2007; TORIANI; ANGELONI, 2011; MORENO; MELÉNDEZ, 2011; SEDIGHI *et al.*, 2012). No entanto, apesar de intuitiva, ainda é escassa a quantidade de estudos sobre a interação entre os dois temas, podendo ser listados alguns que fazem a conexão entre esses dois campos: Gebert *et al.* (2003); Salomann, Dous, Kolbe e Brenner (2005); Ferreira e Santos (2007); Nicolas e Castillo (2008); Moreno e Meléndez (2011); Talet (2012); Sedighi *et al.* (2012); Khodakarami e Chan (2014).

Salomann *et al.* (2005) consideram que as iniciativas conjuntas de GC e CRM possuem um mesmo objetivo: a entrega da melhoria contínua para os clientes. Estudos interdisciplinares recentes sobre a interação entre os conceitos de CRM e GC deram origem a um novo conceito denominado CKM (*Customer Knowledge Management*). O CKM é composto pela aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e manutenção do conhecimento do cliente, no intuito de se maximizar o seu valor (SEDIGHI *et al.*, 2012). O principal objetivo do CKM é de aumentar a satisfação do cliente por meio da gestão do conhecimento dos mesmos (TALET, 2012), minimizando os riscos de fracasso de implantação e de alcance dos objetivos por meio desta abordagem integrada entre os conceitos de CRM e GC.

Diante do cenário exposto, o objetivo do presente ensaio teórico é de **propor um modelo de gestão do conhecimento dos clientes no processo de gestão do relacionamento com os mesmos**, integrando os conceitos de CRM e GC. Para tal, faz-se necessário estabelecer as relações e sinergias entre ambos os conceitos, na proposição de um modelo que integre de forma estruturada as etapas do processo de gestão do conhecimento dos clientes.

A elaboração do presente ensaio se justifica por alguns motivos. De início, é sempre salutar e desejável articular conceitos e estabelecer relações entre campos do conhecimento tais como marketing de relacionamento e gestão do conhecimento. Tal como assinalado por Gebert *et al.* (2003), a literatura ainda é escassa em apontar, discutir e propor essas relações, bem como detectar sinergia entre elas. Além disso, trabalhos desse tipo contribuem, pelo seu caráter multidisciplinar, no avanço das várias disciplinas envolvidas. Por fim, é adequado afirmar que as discussões apresentadas em um ensaio deste tipo podem servir para colocar questões, provocar reflexões, incitar problemáticas, apresentar novas propostas, ampliar os horizontes de novos pesquisadores, além de servir, de um ponto de vista prático, para uma maximização do sucesso de implantação de uma ferramenta tão importante para as empresas na atualidade.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Marketing de Relacionamento e CRM

Muitas das vezes os conceitos de CRM e marketing de relacionamento se confundem, tornando-se sinônimos, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico. Parvatiyar e Sheth (2001) ressaltam que na literatura de marketing, CRM e marketing de relacionamento são frequentemente utilizados de forma indistinta. De fato, tratam-se de temas altamente correlatos, uma vez que o CRM pode ser visto como a aplicação, de forma sistemática e automatizada, dos conceitos da referida escola de pensamento. Porém o surgimento dos referidos conceitos se dão em diferentes épocas, sendo que o marketing de relacionamento e suas práticas antecedem o CRM. Para Gebert *et al.* (2003), o CRM emergiu a partir da fusão de uma diferente forma de se gerenciar clientes acoplada a uma abordagem dos sistemas de informações, em particular entre o marketing de relacionamento e as tecnologias orientadas para a gestão das transações e a automação da força de vendas.

O crescimento do marketing de relacionamento na era pós-industrial está relacionado ao renascimento do marketing direto entre produtores e consumidores, sendo que os seguintes fatores contribuíram para esta aproximação (SHETH; PARVATIYAR, 1995): (i) rápido desenvolvimento das TICs; (ii) adoção dos programas de qualidade total nas companhias; (iii) crescimento da economia baseada em serviços; (iv) surgimento de processos de desenvolvimento organizacional voltados para o *empowerment* de indivíduos e equipes; (v) aumento na intensidade da competição que provocou a preocupação nas empresas em reter clientes.

No entanto, somente em 1983, o termo "marketing de relacionamento" surge formalmente (BERRY, 1983). Segundo o autor, marketing de relacionamento consiste na atração e manutenção do cliente, por meio do relacionamento, por meio da oferta de múltiplos serviços. A retenção de clientes é vista como muito importante para a firma no longo prazo tanto quanto aquisição de novos outros. A atração de clientes é somente o passo inicial nos processos de marketing. Estreitar as relações, transformar clientes indiferentes em clientes leais e servir bem consumidores são processos que também fazem parte da abordagem do marketing de relacionamento. Não se pode valorar um cliente somente em relação às transações ocorridas, mas sim sobre todo o seu ciclo de vida e sobre as possíveis transações ao longo do tempo (MORGAN; HUNT, 1994; PALMER *et al.*, 2005).

Pinto e Lara (2010) afirmam que o marketing de relacionamento vem sendo defendido como uma abordagem alternativa em detrimento da orientação transacional e de curto prazo normalmente apresentadas pelos adeptos dos 4P's (produto, preço, praça e promoção) que congregam todas as variáveis do *marketing mix* (GRONROOS, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 2000; PALMER *et al.*, 2005).

Diante desse contexto, o relacionamento individualizado ou o marketing *one to one* tornou-se indispensável para as empresas. Bretzke (2001) propõe que, para competir de forma eficaz, a empresa precisa conhecer e se relacionar de forma produtiva com seus clientes. Porém, esta abordagem individualizada baseada no relacionamento entre as organizações e seus clientes, necessária em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se inviável conforme a quantidade de clientes aumenta, dificultando a gestão do enorme volume de dados dos mesmos e suas transações. Por outro lado, com a evolução das TICs, torna-se possível capturar, armazenar, manipular e conseqüentemente gerenciar os relacionamentos entre as organizações e seus clientes por meio do *Customer Relationship Management* (CRM).

Reinartz *et al.* (2004) definem CRM como um processo sistemático de gestão do relacionamento com os clientes, desde seu início, passando pela sua fase de manutenção até o seu término, no momento em que o cliente finaliza seu relacionamento com a organização. Isso 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.

Trata-se de um modelo orientado para o cliente em que a venda em si é apenas o início de todo o processo, em detrimento à visão centrada em produtos na qual, ao contrário do modelo anterior, a venda é o fim do processo (RYGIELSKI *et al.*, 2002; LIN *et al.*, 2006). Neste sentido, as organizações buscam maximizar o valor do cliente por meio da análise do seu ciclo de vida, beneficiando-se de tecnologias de análise e gestão das informações dos clientes (RYGIELSKI *et al.*, 2002; SEDIGHI *et al.*, 2012).

Bretzke (2001) destaca que o uso intensivo de informações dos clientes é de extrema importância para a correta e eficiente gestão do relacionamento com os mesmos, evidenciando assim o aspecto estratégico da gestão da informação e do conhecimento para uma iniciativa de CRM. Scott (2001), sob uma perspectiva tecnológica, define CRM como um processo de captura dos dados de clientes ao longo da organização, consolidação de todos os dados em um banco de dados centralizado, análise dos dados consolidados, compartilhamento dos resultados a todos os pontos de contato com os clientes e o uso desta informação para as interações com os mesmos. Em suma, este processo envolve adquirir os clientes, conhecê-los e compreendê-los bem a fim de prover e antecipar suas necessidades (TEO *et al.*, 2006).

Por sua vez, Faed, Radmand e Talevski, (2010) afirmam que o CRM é composto por três fases: integração, análise e ação. Uma fonte centralizada de dados relevantes dos clientes é obtida na fase de integração. O segundo estágio, de análise, proporciona uma gestão efetiva das relações com os clientes por meio da investigação de seus comportamentos e padrões de compra e por fim, a fase de ação, em que são postas em prática as decisões estratégicas definidas na fase anterior. Corroborando com esta definição, Peppers e Rogers (2001) ressaltam que CRM se trata de uma forma de gestão do relacionamento com o cliente, desde a obtenção das informações dos mesmos, passando pela análise destas informações, geração de valor orientada ao atendimento de suas necessidades e o recebimento do *feedback* sobre estes valores.

Na literatura acerca dos tipos de CRM, foram encontradas cinco diferentes classificações: o CRM operacional, o CRM analítico, o CRM colaborativo, o CRM estratégico e o CRM eletrônico (Figura 1).

FIGURA 1- Tipos de CRM sob a ótica de diferentes autores

Autores	Tipo de CRM				
	Operacional	Analítico	Colaborativo	Estratégico	Eletrônico
Bose e Sugumaram (2003)	X	X			
Geib <i>et al.</i> (2006)	X	X	X		
Henning <i>et al.</i> (2003)	X	X	X		
Iriana e Buttle (2007)	X	X		X	
Khodakarami e Chan (2014)	X	X	X		
Xu e Walton (2005)	X	X	X		X
Ngai <i>et al.</i> (2009)	X	X			
Richards e Jones (2008)	X			X	
Schwede (2000)	X	X	X		
Peppers e Rogers (2001)	X	X	X		

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, os tipos de CRM são predominantemente classificados nas três seguintes categorias, que serão consideradas no presente estudo:

- *CRM 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 *call centers*, automatização da força de vendas e automatização das regras de negócio pertencem a esta categoria;
- *CRM 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: *Data Mining*, *Data Warehouse* e o *Online Analytical Processing (OLAP)*;
- *CRM 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 *websites*, *e-mail*, redes sociais entre outros.

O conhecimento dos clientes é o insumo fundamental para a correta e eficiente gestão do relacionamento com os clientes. Apesar desta importância, o conhecimento dos clientes tem recebido relativamente pouca relevância nos estudos do campo da Administração da Informação (KHODAKARAMI; CHAN, 2014). Alguns autores classificam o conhecimento dos clientes nas três seguintes categorias (GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002; PARK; KIM, 2003; SMITH; MCKEEN, 2005; GEIB *et al.*, 2006), dependendo de sua origem e forma que são gerados:

- *Conhecimento sobre o cliente (knowledge about customer)*: são informações relativas ao cadastro e transações dos clientes. Esse tipo de conhecimento é acumulado no intuito de se compreender suas motivações para então direcionar o relacionamento de forma personalizada. Dados demográficos, padrões de compra, preferências e históricos de pagamento são exemplos de conhecimento sobre o cliente;
- *Conhecimento advindo do cliente (knowledge from customer)*: são informações obtidas no relacionamento com os clientes. Reclamações, sugestões, elogios e ainda conhecimento sobre produtos, serviços e concorrentes que os clientes possuem são exemplos deste tipo de conhecimento. A partir do acúmulo deste tipo de conhecimento, as organizações podem prover processos de melhoria contínua, como por exemplo, desenvolvimento de novos produtos ou processos de melhoria de serviços;
- *Conhecimento para o cliente (knowledge for customer)*: são informações direcionadas da organização para o cliente. Têm por objetivo suprir a demanda dos clientes por conhecimento sobre produtos, serviços, canais de venda entre outras informações relevantes. Este conhecimento pode ser direcionado aos clientes por diversos canais, tais como *e-mails*, correspondências, mensagens por telefone celular, conteúdo *web*, *call center*, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), entre outros.

Portanto, os processos de CRM podem ser considerados processos orientados para o conhecimento, pois o conhecimento *para* os clientes e *advindos* dos clientes são parte do capital intelectual da organização que os detêm (GEBERT *et al.*, 2003). A utilização destes tipos de conhecimento correlatos ao cliente na criação do conhecimento organizacional bem como as ferramentas utilizadas para tal serão discutidas a seguir.

3.2 Gestão do Conhecimento (GC)

Como o conhecimento desempenha um importante papel no competitivo e turbulento mercado atual, as organizações se atentaram para a necessidade de se gerenciá-lo de forma efetiva (SEDIGHI *et al.*, 2012). Organizações bem sucedidas devem estar capacitadas a

capturar, integrar, criar e utilizar o conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001; SAMBAMURTHY; SUBRAMANI, 2005; WU, 2008) de maneira disciplinada, sistêmica e estratégica.

Na literatura sobre o tema, são encontradas diversas definições para GC, pois várias perspectivas sobre o conhecimento levam a diferentes percepções sobre GC (ALAVI; LEIDNER, 2001). No contexto do presente estudo, a definição adotada sobre GC é a de um método para gerar, organizar e compartilhar o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SEDIGHI *et al.*, 2012). Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional reflete a capacidade de a organização gerar novos conhecimentos, distribuí-los e incorporá-los. A dimensão epistemológica diferencia o conhecimento tácito do explícito. O conhecimento tácito está “incrustado” nas pessoas, ou seja, é de caráter pessoal, compreendendo as relações cognitivas do indivíduo, é físico e de difícil transmissão. Já o conhecimento explícito é caracterizado pela capacidade de transmissão por meio de linguagem sistematizada e formal, materializando-se em documentos, bancos de dados, imagens entre outras formas de armazenamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, MESO; SMITH, 2000, GEBERT *et al.*, 2003).

A criação do conhecimento se dá por meio da interação entre os tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, em um modelo dinâmico, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), chamado de “espiral do conhecimento”. Desta interação, resultam quatro diferentes modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) que podem ser exemplificados no contexto do CRM:

- **Socialização:** conversão de conhecimento tácito para tácito. Compreende o compartilhamento de experiências pessoais, como por exemplo, em interações entre atendentes de um *call center*, 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:** conversão de conhecimento tácito para explícito. 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:** conversão de conhecimento explícito para explícito. 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:** conversão de conhecimento explícito para tácito. 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 organizações através de seus canais colaborativos.

A obtenção, armazenamento, análise e uso do conhecimento relacionado aos clientes são essenciais para uma efetiva gestão do relacionamento com os clientes. Portanto, faz-se necessário garantir a coleta, estruturação, codificação, análise e disponibilização do

conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). As ferramentas de GC têm o objetivo de apoiar tais tarefas, visto que a relação entre as organizações e seus clientes pode ser fortemente melhorada com o emprego da TI (KARIMI *et al.*, 2001).

Carvalho (2000) realizou um trabalho de classificação de ferramentas de GC, propondo oito categorias, conforme suas características técnicas e uso: (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; (viii) ferramentas de apoio à inovação. Para fins deste estudo, serão detalhadas as cinco categorias mais pertinentes à gestão do conhecimento dos clientes (CARVALHO, 2000):

- *Workflow*: permite a codificação dos processos intensivos em conhecimento em conjuntos de regras de negócio. Para o presente estudo, as ferramentas de *workflow* terão papel fundamental no modelo a ser proposto, uma vez que um dos principais desafios é o de documentar em mapas de processos e fluxogramas parte do conhecimento tácito contido nas pessoas que se relacionam com os clientes, facilitando processos de automatização da rotina;
- *Business Intelligence* (BI): ferramentas de extração, transformação, carga (ETC) e análise de massas de dados operacionais em busca de informações úteis. 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, extraindo assim informações úteis para o negócio. Os sistemas gerenciadores de bancos de dados (SGBDs) são o principal exemplo de ferramentas de *back-end*. Em se tratando de ferramentas de *front-end*, os mineradores de dados (*data mining*), os sistemas de apoio à tomada de decisão e os de consulta analítica figuram entre os principais exemplos desta categoria;
- Ferramentas baseadas em intranet/ *Web*: são ferramentas que visam disponibilizar o conhecimento, facilitando a fluidez das informações entre áreas da organização. Geralmente a comunicação se dá de forma passiva, ou seja, disponibiliza-se a informação na intranet/ *websites* e os usuários/ clientes as buscam. Um exemplo deste tipo de ferramenta são os portais *web*, que auxiliam atendentes e consumidores por meio de consultas a catálogos de produtos e serviços e “perguntas mais frequentes” (FAQs).
- Sistemas para Construção de Bases Inteligentes de Conhecimento (SCBIC): os sistemas especialistas e sistemas baseados em casos (CBR- *Case Based Reasoning*) são exemplos de ferramentas englobadas nesta categoria. Os sistemas especialistas possuem uma base de conhecimento e algoritmos usualmente baseados em Inteligência Artificial que evoluem sua capacidade de aprendizagem à medida que a base é povoada pelas interações com usuários. Os sistemas CBR permitem a extração e codificação do conhecimento por meio de narrativas de casos. Os **sistemas de CRM** são um exemplo de SCBIC/ CBR, uma vez que trazem toda informação disponível sobre os clientes de maneira consolidada, facilitando a customização no atendimento às suas necessidades. As personalizações no atendimento e nas ofertas se dão de forma dinâmica, de acordo com as características dos clientes, combinadas com informações coletadas tanto historicamente quanto no momento do atendimento.
- *Groupware*: compreende um conjunto de tecnologias colaborativas que suportam um ambiente compartilhado a um grupo de pessoas que possuam atividades e interesses em comum. Este tipo de ferramenta permite a formação de grupos de pessoas fisicamente distantes, aumentando a cooperação e a comunicação interpessoal. As redes sociais e as comunidades de consumidores são exemplos de *groupware* que constituem o cerne de

novas abordagens de CRM, conhecidas como *Social CRM* (WOODCOCK; GREEN; Starkey, 2011; BAIRD; PARASNIS, 2011, ASKOOL; NAKATA, 2011).

3.3 Sinergias entre o CRM e a GC para a Gestão do Conhecimento dos Clientes (CKM)

Para uma relação personalizada, premissa básica da filosofia do CRM, conhecer os clientes torna-se indispensável, estando expresso no jargão “entender para atender”. Neste contexto, o uso de ferramentas e técnicas da GC se torna fundamental no suporte à captura, armazenamento, análise e no intercâmbio de conhecimento entre uma organização e seus clientes (NICOLAS; CASTILLO, 2008), correlacionando fortemente o CRM e a GC (STEFANOU; SARMANIOTIS, 2003).

Davenport e Prusak (1998) defendem a importância de se combinar a GC com outras estratégias de negócio. Os autores ressaltam a importância de se “estar próximo aos clientes” e de como a GC pode melhorar uma série de processos corporativos. Gordon (1998) destaca a importância das ferramentas de GC nos processos de captura, consolidação, armazenamento, análise e recuperação do conhecimento sobre os clientes, permitindo elevar a de aprendizagem da organização sobre os mesmos. Além disso, as ferramentas de GC podem ajudar as organizações na melhoria dos seus serviços, respondendo rapidamente às necessidades de seus clientes, tornando-se essencial para o CRM (TALET, 2012).

Cientes de tais possibilidades, as organizações têm buscado integrar seus processos de CRM e GC. A GC desempenha papel fundamental em uma estratégia de CRM bem sucedida (SALOMANN *et al.*, 2005), uma vez que o processo de CRM pode ser considerado semiestruturado ou até mesmo desestruturado, altamente complexo e orientado ao conhecimento (SALOMANN *et al.*, 2005). Carvalho (2000) destaca a existência de uma sinergia entre a GC e o CRM, já que a monitoração dos contatos com os clientes, bem como suas expectativas, reclamações e padrões de consumo, exercem um importante papel no desenvolvimento e melhoria do relacionamento entre organizações e seus clientes, maximizando assim valor entre as partes e tornando-se fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Moreno e Meléndez (2011) consideram o CRM definitivamente relacionado à GC, uma vez que para os autores, CRM diz respeito a como gerenciar o conhecimento dos clientes, para entendê-los e servi-los melhor. Além disso, os autores percebem a GC como um subprocesso do CRM, uma vez que para se gerenciar o relacionamento com os clientes de forma efetiva, as organizações precisam desenvolver capacidades relacionadas à gestão do conhecimento dos clientes. Sedighi *et al.* (2012) também consideram o CRM e a GC abordagens correlatas. Entretanto, os autores apresentam uma visão antagônica à de Moreno e Meléndez, uma vez que consideram os tipos de CRM como suporte para a criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento (SEDIGHI *et al.*, 2012).

Esta complementaridade entre a GC e o CRM, no que tange ao alinhamento da GC aos processos de negócio é destacada por Gebert *et al.* (2003), quando afirmam que a “auto-orientação” da GC tem sido o principal motivo de vários modelos desta abordagem apresentarem dificuldades de provar seu valor para as organizações. O alinhamento destes modelos, em particular pelo processo de CRM, resulta em uma abordagem híbrida, centrada na gestão do conhecimento *sobre, para e advindo* dos clientes, a qual também denominam CKM (*Customer Knowledge Management*).

Salomann *et al.* (2005) definem CKM como a sistematização e gestão do conhecimento, capturado nos diversos pontos de interação dos clientes com a organização. Trata-se de um tipo de atividade que envolve a aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e manutenção do conhecimento do cliente no sentido de se maximizar seu valor (SEDIGHI *et al.*, 2012). CKM é o resultado da integração da GC e do CRM, uma vez que seu papel é gerir a coleta, armazenamento e distribuição de conhecimento relevante dos

clientes (KOLBE; GEIB, 2005; NICOLAS; CASTILLO, 2008), garantindo uma gestão eficaz do conhecimento dos clientes para a promoção de um relacionamento duradouro com os mesmos (LIN, 2005). O emprego do CKM maximiza o valor do cliente tanto para a empresa quanto para os próprios clientes. Ao promover um relacionamento baseado no conhecimento dos clientes, as organizações lucram com o prolongamento do relacionamento com sua clientela e os clientes ganham com um atendimento, produtos, serviços e ofertas personalizados.

4. METODOLOGIA

Por se tratar de um ensaio teórico, a metodologia de pesquisa compreendeu essencialmente uma revisão de literatura sobre os temas CRM, GC e CKM nos campos da Administração de Sistemas de Informação, Marketing e Ciência da Informação. Posteriormente, buscou-se evidenciar as interfaces entre as diferentes perspectivas por meio de um esquema conceitual (FIGURA 2), suportando assim a proposição do modelo que será apresentado e discutido na próxima seção.

Conforme já mencionado, a quantidade de estudos que relacionam o CRM e a GC é escassa, principalmente na literatura nacional. Dentre os estudos internacionais encontrados, apenas dois apresentam uma proposta de modelo de CKM, integrando ambos os conceitos (GC e CRM). Gebert *et al.* (2003) apresentam um modelo que considera a GC como um provedor de serviços ao CRM. Já Sedighi *et al.* (2012) apresentam um modelo relacionando os três tipos de CRM (operacional, analítico e colaborativo) às fontes de conhecimento dos clientes, bem como aos processos de retenção, transferência, aplicação e criação de conhecimento. Porém, nenhum destes modelos apresenta de forma explícita a relação entre os tipos de CRM (SCHWEDE, 2000; PEPPERS; ROGERS, 2001; HENNING *et al.*, 2003; XU; WALTON, 2005; GEIB *et al.*, 2006; KHODAKARAMI; CHAN, 2014), ferramentas da GC (CARVALHO, 2000) e processos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Neste sentido, o presente estudo busca avançar a compreensão teórica dessas interfaces ao desenvolver uma reflexão acerca destas três dimensões (Figura 2) no intuito de se propor um modelo de gestão do conhecimento dos clientes (CKM).

FIGURA 2- 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	BI	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	BI	Gestores obtêm conhecimento sobre os clientes por meio da leitura e análise de relatórios resultantes das ferramentas analíticas

Fonte: Elaborado pelos autores

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

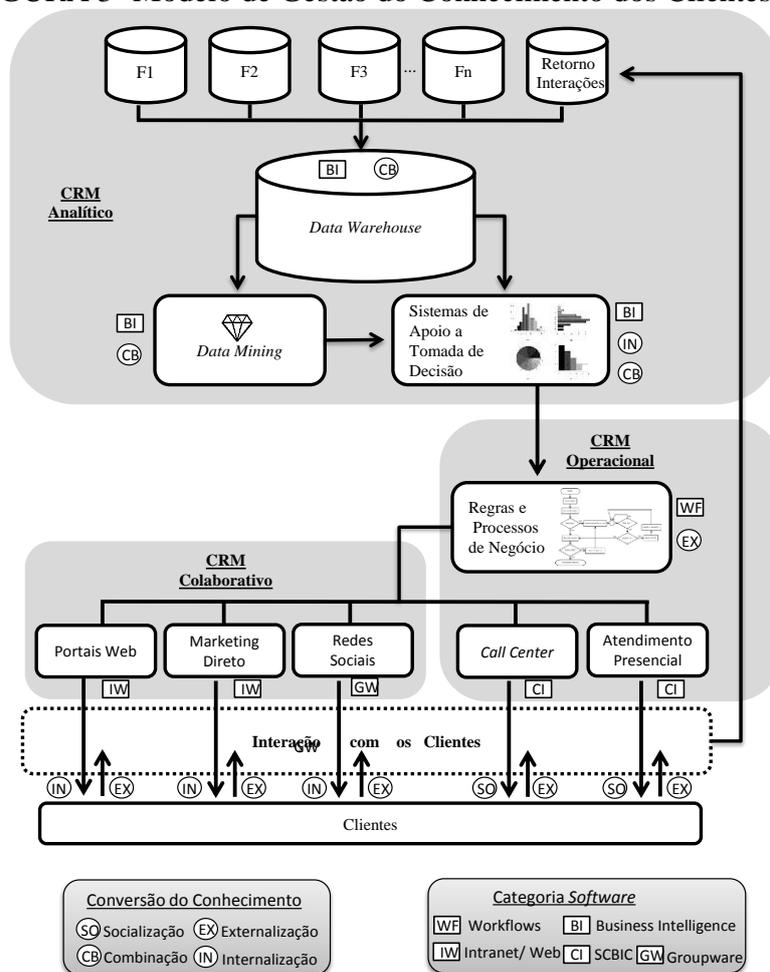
A partir das relações apresentadas na seção anterior, estruturou-se um modelo de gestão do conhecimento dos clientes, evidenciando as sinergias entre os conceitos do CRM e da GC e mais especificamente as interfaces entre os tipos de CRM, os processos da espiral do conhecimento e as categorias de ferramentas de GC (Figura 3). Trata-se de uma representação gráfica de todo o processo de gestão do conhecimento dos clientes (CKM), desde a captura dos dados, organização e armazenamento da informação, análise das informações em busca de conhecimento **sobre** o cliente, geração de conhecimento **para** o cliente na forma de campanhas e ações de relacionamento e por fim, a monitoração das interações dos clientes para a captura do conhecimento **advindo** do cliente. É um processo iterativo de relacionamento com os clientes e iterativo de conhecimento dos clientes.

O processo conhecido como *data warehousing* se inicia com a captura e integração dos dados de interesse para o negócio. Além das fontes de dados sobre, para e advindo dos clientes, fontes de dados referentes à concorrência, indicadores econômicos, financeiros, demográficos, de fornecedores e de parceiros também se apresentam como relevantes para a gestão do relacionamento com os clientes. Estes dados são organizados e armazenados em um armazém de dados único (*data warehouse*). Posteriormente, tais dados serão analisados através de mineradores de dados, em busca de padrões e associações relevantes e ainda via sistemas de suporte à decisão, no auxílio aos tomadores de decisão sobre dados e modelos solucionados de problemas não estruturados (SPRAG; CARLSON, 1982).

Nesta etapa, ocorre o processo de inteligência analítica do modelo de CKM proposto, quando são processados os conhecimentos **sobre** e **advindo** dos clientes, gerando novos conhecimentos que suportarão o relacionamento com os clientes. O processo descrito até esse ponto integra o **CRM Analítico**, envolvendo sistemas de **BI** no suporte à **combinação** do conhecimento existente e na **internalização** do conhecimento gerado.

A etapa seguinte, o **CRM Operacional**, é suportada pelo *workflow* e pelos **sistemas de CRM**. Sobre estas duas ferramentas de GC, deve-se ressaltar a importância do *workflow* na **externalização** do conhecimento sobre os processos e regras de negócio incrustados nas pessoas, bem como a dificuldade de tal tarefa, tornando-a um dos principais desafios a serem enfrentados na implantação do modelo. A externalização se dá em forma de documentos como mapas de processo e fluxogramas, facilitando a automatização destas regras e processos, permitindo definir as campanhas e ações de relacionamento com os clientes e minimizando o trabalho manual e ainda a chance de erros por falhas humanas.

FIGURA 3- Modelo de Gestão do Conhecimento dos Clientes (CKM)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre os sistemas de CRM, é importante frisar que os mesmos não devem ser confundidos com a estratégia de negócio de mesmo nome. Estes sistemas servem de suporte para os atendentes dos canais de relacionamento à distância (*call centers*) e presenciais, por meio da disponibilização de informações **sobre e para** os clientes, facilitando a **socialização** entre as duas partes. Possibilitam ainda a **externalização** desta interação, pois as informações **advindas** dos clientes são inseridas nestes sistemas que subsequentemente retroalimentam o **CRM Analítico**.

O **CRM Colaborativo** é composto pelos portais *web*, **redes sociais e canais de marketing direto** (marketing por *e-mail* e mensagens de celular) no modelo proposto. Estes canais possuem a particularidade de disponibilizar (portais *web*) e ainda direcionar (redes sociais e marketing direto) o conhecimento **para** os clientes. Atuam também na captura de conhecimento **advindo** dos clientes, provenientes das relações entre a organização e seus clientes. Estes canais são exemplos de **ferramentas de GC baseadas em intranet/ web e Groupware**, auxiliando na **internalização** do conhecimento por parte dos clientes e na **externalização do feedback** por parte dos mesmos.

Por fim, vale ressaltar que assim como o CRM, o CKM exige uma adequação ao contexto organizacional, sendo necessária a reavaliação dos objetivos, visão, valores e missão da empresa. A adoção do CKM somente como uma ferramenta tecnológica implicaria em

limitações dos benefícios gerados e até mesmo em fracasso (RIGBY *et al.* , 2002; STARKEY; WOODCOOK, 2002).

6. CONCLUSÃO

A relação entre o CRM e a GC é evidenciada pela constatação de que os processos de criação de conhecimento e as ferramentas de GC são fundamentais na execução e cumprimento das etapas do processo de CRM. Conforme pesquisado na literatura, apesar de estarem intuitivamente relacionados, existe uma escassez de trabalhos que abordem ambos os temas de forma integrada e estruturada, motivando a execução do presente estudo.

O estabelecimento das relações entre os tipos de conversão de conhecimento, tipos de CRM e ferramentas de GC possibilitou a proposição de um modelo de gestão do conhecimento dos clientes (CKM). Este modelo descreve de maneira abrangente todas as etapas do processo, desde a obtenção e integração dos dados dos clientes, processamento e análise destes dados, ações e interações com os clientes e por fim o retorno destas interações. Estas etapas foram organizadas de forma iterativa, criando-se um processo que se retroalimenta, gerando aprendizado contínuo sobre os clientes. Outra importante contribuição do modelo se refere à minimização dos riscos de implantação do CRM, uma vez que a GC supre a pouca estruturação apresentada pelo CRM. Em contrapartida, o CRM provê alinhamento da GC aos processos de negócio focados no cliente. Portanto, acredita-se que o modelo proposto de CKM representa uma contribuição teórica ao integrar e evidenciar as interfaces entre o CRM, os processos da espiral do conhecimento e as ferramentas de GC.

O modelo pode ser utilizado por organizações na orientação da implantação ou evolução de projetos de CRM. Para organizações que já possuem uma infraestrutura de ferramentas de GC, o modelo pode ser ainda mais útil, pois especifica as atividades de CRM que podem ser suportadas por ferramentas de GC. De fato, a interdisciplinaridade da GC constitui um fator favorável para diálogo entre profissionais de diversas especialidades como profissionais de TI, gestores de RH (Recursos Humanos), bibliotecários, administradores, engenheiros de produção, entre tantos outros. De maneira particular, o aspecto processual do modelo (etapas do CKM) pode facilitar a interação entre profissionais de TI e do Marketing na especificação conjunta de projetos. Nos anos 80 e 90, as interações entre profissionais de TI e Marketing estavam limitadas ao desenvolvimento de sistemas de mala direta com correspondências personalizadas geradas a partir da base de clientes bem como ao desenvolvimento de sistemas comerciais de automação de vendas. Com a evolução tecnológica, as possibilidades de sinergia entre CRM e GC migraram do nível operacional para os níveis tático e estratégico, requerendo contudo o auxílio de modelos para ampliar os benefícios advindos da implementação.

Convém ressaltar a limitação de que o modelo proposto não foi empiricamente validado em nenhuma organização. Adicionalmente, há que se reconhecer que a adoção desse modelo não é uma tarefa trivial, requerendo das organizações a observância dos seguintes desafios: preocupação contínua com a qualidade das informações obtidas em nível operacional; especificação correta dos procedimentos de extração, transformação e carga dos dados; usabilidade das ferramentas de CRM colaborativo; engajamento dos gestores na elaboração de relatórios para o CRM analítico, o alinhamento das iniciativas de GC com as práticas mercadológicas e adesão às várias mudanças organizacionais que tal abordagem exige.

Assim sendo, como sugestão de próximos passos e trabalhos futuros, recomenda-se a implantação do referido modelo em alguma organização em que se faça necessária a gestão do relacionamento de suas interações com seus clientes. Convém informar que já está autorizada a realização de um projeto piloto baseado nesse modelo CKM em uma organização de grande porte. Além da implantação, outro passo importante é a mensuração dos resultados

do modelo de gestão do conhecimento dos clientes, atestando assim a efetividade de sua aplicação nas ações de relacionamento com os clientes.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v.25, n.1, pp. 107-136.
- ASKOOL, S.; NAKATA, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. **AI & Soc**, v.26, pp. 205-220.
- BAIRD, C. H.; PARASNIS, G. (2011). From social media from social customer relationship management. **Strategy & Leadership**, v.39(5), pp. 30-37.
- BAMBRILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; ESPARTEL, L. B. (2007). Indicadores de CRM nas Dimensões Tecnológica e Organizacional: um Estudo de Casos Comparativo da Relação entre Teoria, Empresa Desenvolvedora e Empresa Usuária de CRM. **I Encontro de Administração da Informação EnADI**. Florianópolis.
- BERRY, L. (1983). Relationship marketing. In: L. Berry, L. Shostack, & G. Uph. *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: **American Marketing Association**.
- BOSE, R.; SUGUMARAM, V. (2003). Application of knowledge management technology in customer relationship management. **Knowledge and Process Management**, v.10, pp. 3-17.
- BRETZKE, M. (2001). **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, R. B. (2000). **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e usos**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil.
- DAVENPORT, T.A.; HARRIS, J.G. (2007). **Competição Analítica: Vencendo através da Nova Ciência**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- E-Consulting Corp (2010). **Mercado brasileiro de CRM cresce 9,1%**. Recuperado de <http://www.decisionreport.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=6389&sid=20>.
- FAED, A.; RADMAND, P.; TALEVSKI. (2010). The Critical Success Factors for Implementation of CRM and Knowledge Management in a Work Setting. **International Conference on P2P, Parallel, Grid, Cloud and Internet Computing**.
- FERREIRA, L. A.; SANTOS, L. S. (2007). Uma Avaliação de Soluções de CRM sob a ótica da Gestão do Conhecimento. **I Encontro de Administração da Informação**. Florianópolis.
- GARCIA-MURILLO, M.; ANNABI, H. (2002). Customer knowledge management. **Journal of Operational Research Society**. V.53, pp.875-884.
- Gartner Group (2013). **CRM (Customer Relationship Management, Gestão do Relacionamento com o Cliente)**. Recuperado de http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceitos/ferramentasgestao/ferramentasgestao_CRM.htm
- GEBERT, H.; GEIB, M.; KOLBE, L.; BRENNER, W. (2003). Knowledge-enable customer relationship management; integrating customer relationship management and knowledge management concepts. **Journal of Knowledge Management**, 7, pp. 107-123.
- GEIB, M.; KOLBE, L.M.; BRENNER, W. (2006). CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis. **Journal of Enterprise Management**, v.19, pp. 591-607.
- GORDON, I. (1998). **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura.
- GRONROOS, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, 32(2), 4-20.

HENNING, G.; GEIB, L. M.; KOLBE, W.; BRENNER, W. (2003). Knowledge-enable customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. **Journal of Knowledge Management**, v.7, pp. 107-123.

IRIANA, R.; BUTTLE, F. (2007). Strategic, operational and analytical customer relationship management. **Journal of Relationship Marketing**, v.5, pp. 23-42.

KARIMI, R. SOMERS, T. M.; GUPTA, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. **Journal of Management Information Systems**, v.17, n.4, pp.113-158.

KHODAKARAMI, F.; CHAN, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. **Information & Management**, v.51, pp. 27-42.

KOLBE, L. M.; GEIB, M. (2005). Customer Knowledge Management. In **Proceedings of the 38th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)**.

LIN, J. (2005). An object-oriented development method for Customer Knowledge Management Information Systems. **Knowledge-Based Systems**, v.20, pp-17-36.

LIN, Y.; SU, H.; CHIEN, S. (2006). A knowledge-enable procedure for customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v.35(4), pp.446-456.

MESO, P.; SMITH, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. **Journal of Knowledge Management**, v.4, n.3, pp. 224-234.

MORENO, A. G.; MELÉNDEZ, A. P. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. **International Journal of Information Management**, 31, pp. 437-444.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58 n. 3, pp. 20-38.

NGAI, E. W. T.; XIU, L.; CHAU, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: a literature review and classification. **Expert Systems with Applications**, v.36, pp. 2592-2602.

NICOLAS, C. L.; CASTILLO, F. J. M. (2008). Customer Knowledge Management and E-Commerce: The role of customer perceived risk. **International Journal of Information Management**, v.28, pp-102-113.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de Conhecimento na Empresa**. Campus.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n. 3, pp.313-331.

PARK, C. H.; KIM, Y. G. (2003). A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. **Business Process Management Journal**, v.9(5), pp. 652-671.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. (2000) "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing." In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), **Handbook of Relationship Marketing** pp. 3-38. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v.3, n.2, 1-34.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing 1 to 1**. (2001) 2^a ed. São Paulo: Makron Books.

PINTO, M. R.; LARA, E. J. (2010). O Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor em uma Perspectiva Experiencial e Simbólica: Buscando Novas Proposições para Pesquisas. In: **Encontro de Marketing da Anpad**, 4, Florianópolis.

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.

RICHARDS, K. A.; JONES, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. **Industrial Marketing Management**, 37(2), pp. 120-130.

RIGBY, D.; REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. **Harvard Business Review**, 80(2), pp. 101-109.

RYGIELSKI, C.; WANG, J.; YEN, D. C. (2002). Data Mining techniques for customer relationship management. **Technology in Society**, v.24(4), pp. 483-502.

SALOMANN, H.; DOUS, M.; KOLBE, L.; BRENNER, W. (2005). Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customer Work. **European Management Journal**, v.23, n.4, pp-392-403.

SAMBAMURTHY, V.; SUBRAMANI, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. **MIS Quarterly**, v.29, pp. 193-195.

SCHWEDE, S. (2000). Vision und wirklichkeit von CRM [Vision and reality of CRM]. **Information Management & Consulting**, v. 15, n. 1, pp. 7-11.

SCOTT, N. (2001). **Gartner's CRM Vision: A roadmap for a customer centric transformation**. The Gartner Group CRM.

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, pp. 321-347.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, 4 (4), 397-418.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. (2005). Developments in practice XVIII- Customer knowledge management: adding value for our customers. **Communications of the Association for Information Systems**, v.16, pp. 744-755.

SPRAGUE, R. H.; CARLSON, E. D. (1982). **Building effective decision support systems**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

STARKEY, M.; WOODCOOK, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. Reap the benefits of customer management. **Journal of Database Management**, 9(3), pp. 267-275.

STEFANOUC, C. J.; SARMANIOTIS, C. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5, pp. 617-634.

TALET, A. N. (2012). KM Process and CRM to manage Customer Knowledge Relationship Management. **International Conference on Economics, Business and Marketing Management**. v. 29, pp. 60-67.

TEO, T. S. H.; DEVADOSS, P.; PAN, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board. **Decision Support Systems**, v.42, pp. 1613-1627.

TORIANI, S.; ANGELONI, M. T. (2011). CRM as a support for Knowledge Management and Customer Relationship. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 1, pp. 87- 108, Brasil.

WOODCOCK, N.; GREEN, A.; STARKEY, M. (2011). Social CRM as a business strategy. **Database Marketing & customer Strategy Management**, v.18, pp. 50-64.

WU, C. (2008). Knowledge creation in a supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, pp. 241-250.

XU, M.; WALTON, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial Management + Data Systems**, 105(7), pp. 955-972.