

GESTÃO DO CONHECIMENTO E E-CRM: O CONTRIBUTO DOS CLIENTES

Manuela Sarmento – Academia Militar e Universidade
Lusíada

António Palma Rosinha – Instituto Superior de
Comunicação Empresarial Academia Militar

Introdução

O presente trabalho de investigação aborda a temática da gestão conhecimento no âmbito dos contributos, que os principais clientes da organização proporcionam sobre as suas preferências, desejos e necessidades relativamente aos bens e serviços prestados pela organização. É vital para a empresa, ter clientes satisfeitos, pois têm mais tendência para comprar os seus bens e serviços, todavia, o alvo é fidelizar os clientes, pois compram incondicionalmente. Como consequência a organização obtém resultados melhores e é mais competitiva no mercado.

O trabalho está estruturado nas seguintes secções. Na secção 2 são apresentados os fundamentos da gestão do conhecimento, o processo dados, informação e conhecimento, assim como a sua relação, para além de se referirem as consequências socio-organizacionais. Na secção 3 caracteriza-se o capital intelectual e a sua importância na atual sociedade, desenvolvendo a componente capital de clientes. Na secção 4 aborda-se o *Customer Relationship Management* (CRM) e as suas múltiplas vantagens para o aumento do conhecimento da organização, assim como se tecem considerações sobre os pilares do relacionamento com o cliente. Na secção 6 examina-se a implementação do modelo de relacionamento com os clientes. Por último, na secção 6 sobre as conclusões sintetizam-se os principais marcos da contribuição

do Capital de Cliente para a Gestão do Conhecimento e as suas implicações na competitividade da organização.

Fundamentos da Gestão do Conhecimento

O conhecimento é o ativo mais importante do século XXI e a sua divulgação na sociedade globalizada e interdependente em que vivemos, deve-se às tecnologias da informação em geral e, em particular, à Internet. A Internet é um recurso intangível fundamental para o desenvolvimento da sociedade na designada Era da Informação.

A economia toma consciência de que a produção intelectual estava a conseguir gerar mais riqueza, do que a produção industrial, tendo como exemplos a Microsoft ou a Google que valem cerca de 20 a 30 vezes mais do que os seus ativos financeiros.

Para Stewart (1998) os ativos intelectuais sempre tiveram importância, embora nunca tanto como agora. Atualmente é necessário saber gerir o conhecimento nas organizações.

Assim, na década de 80, surge uma nova conceção e visão da empresa, baseada nos recursos humanos com incidência no conhecimento. Entende-se por **conhecimento** a informação interpretada. A **informação interpretada** é apropriada à verdade do momento presente e tem um determinado significado, originando impactes no meio ambiente organizacional e social.

A **informação interpretada ou conhecimento** pode ser:

- **Tácito:** conhecimento subjectivo, oriundo de experiências ao longo da vida, de difícil formalização e explicação a outras pessoas. É associado com saber.
- **Explícito:** conhecimento sistematizado, formalizado, codificado e transmitido a outras pessoas, podendo ser armazenados em bases de dados ou publicações. É associado com informação.

A **gestão do conhecimento** tem a finalidade de controlar, facilitar o acesso e manter uma gestão integrada das informações nos seus diversos meios. Por seu turno, as informações são utilizadas na organização e geram tomadas de decisões e ações.

Atendendo a que o meio ambiente organizacional e social reage às informações, a empresa pode obter vantagens competitivas e cumprir os objetivos a que se propôs, desde que faça previsões, que permitam antever as mudanças e posicionar a organização corretamente no mercado.

A **gestão do conhecimento** pode definir-se como sendo um processo sistemático e articulado, apoiado na criação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o objetivo de atingir a excelência organizacional, através dos vários modelos de gestão do conhecimento.

Uma vez que o conhecimento é um ativo intangível responsável pelo sucesso das organizações, é importante definir, valorizar, controlar e gerir o conhecimento, já que este é cada vez mais um fator fundamental para a competitividade no atual contexto socioeconómico.

Conceito de Gestão do Conhecimento no Japão

Aborda-se o conceito de gestão de conhecimento no Japão, atendendo ao facto de o primado do cliente ter um expoente máximo no Japão.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997), a organização de empresas japonesas é uma forma de divisão social do trabalho que, mediante a rotação de tarefas e a não-alocação do trabalhador a um posto específico, faz com que haja o predomínio do grupo de trabalho sobre os indivíduos. Por outro lado, permitem ao trabalhador conhecer e dominar melhor o processo global de produção o que facilita a criação de um ambiente propício para a eliminação de erros.

O conceito de *Ba* foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida, em 1970 e desenvolvido por Shimizu, em 1995. Posteriormente, em 1996, Nonaka adaptou o conceito de *Ba*, visando o aperfeiçoamento de seu modelo SECI de criação do conhecimento organizacional. Finalmente, o conceito *Ba* é introduzido na criação do conhecimento por Ikujiro Nonaka e Noburo Konno (1998). O termo *Ba* também faz parte dos jargões utilizados na literatura especializada em gestão do conhecimento, fora do Japão. *Ba* é um ideograma kanji que, na sua parte esquerda designa o potencial (e representa a terra, a água fervente, o crescimento) e a parte direita indica a capacidade de realização (e representa um tipo de motor).

Ikujiro Nonaka define o *Ba* como um espaço partilhado para a emergência de relações. Esse espaço pode ser físico (como um escritório ou outros locais de trabalho), mental (experiências compartilhadas, ideias ou ideais) ou toda a combinação dos dois.

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento envolve o conhecimento tácito e o explícito e apresenta quatro tipos de *Ba*:

- **Socialização:** partilha de conhecimento tácito por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito).
- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito).
- **Combinação:** – sistematização de conceitos e padronização do conhecimento num manual ou guia de trabalho e incorporação num produto (explícito para explícito).
- **Internalização:** novos conhecimentos explícitos são partilhados na organização e outras pessoas começam a utilizá-los

para aumentar e reenquadrar o seu conhecimento tácito (explícito para tácito).

Para o autor, o que diferencia o *Ba* das interações humanas é o conceito de criação de conhecimento, que quando aplicado às organizações, se traduz numa aprendizagem e na inovação e na alteração de processos e métodos de trabalho.

A abordagem japonesa sobre os conceitos de gestão do conhecimento é distinta da norte-americana, que é mais orientada para as tecnologias de informação como suporte dos modelos de gestão.

Consequências do Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento

A principal consequência da gestão do conhecimento para as organizações é a necessidade da revalorização do capital humano, que se consubstancia na necessidade de mudança de paradigmas e enfoques, consoante a mudança tecnológica, organizacional e social.

As **mudanças organizacionais e sociais** são muitas, nomeadamente:

- Os recursos tradicionais convertem-se em recursos digitais.
- O local do escritório perde importância na era digital.
- O processo de trabalho é orientado para o cliente.
- A organização e os métodos de trabalho são apoiados pela informática.
- A formação, o treino e a aprendizagem são cruciais para o desenvolvimento da organização.
- O relacionamento interpessoal é mais individualizado.
- As organizações reconhecem que o último recurso da vantagem competitiva duradoura é o capital humano.

Assim, os modelos de gestão do conhecimento com base na tecnologia da informação são cruciais para o desenvolvimento com sucesso das organizações. São diversos, tais como o e-CRM, Balance Scorecard, e-ERP, SIG, entre outros.

Os Sistemas de Gestão do Conhecimento visam a identificação, a criação, a apresentação e a distribuição do conhecimento, dentro do contexto organizacional.

Capital intelectual

Segundo Sveiby (1998), o primeiro uso do termo “Capital Intelectual” foi atribuído a John Galbraith, em 1969. O capital intelectual é considerado como um ativo intangível das organizações.

Davenport e Prusak (1998) definem o capital intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado para produzir um ativo de maior valor. Para Stewart (2002), o capital intelectual constitui o conjunto do conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que pode ser usado para gerar riqueza.

Leitner et al (2005) definem capital intelectual como a proporção de valor acrescentado de todos os recursos intangíveis da empresa. Particularmente, contém o conhecimento crucial da empresa, que é necessário para obter vantagem competitiva.

Estes autores dividem o **capital intelectual** em quatro categorias:

- **Capital humano** diz respeito às competências, tais como a habilidade, a perícia e o talento, e também às atitudes ligadas à liderança e à gestão. Refere-se ao potencial básico da organização.
- **Capital organizacional** refere-se aos processos, infraestruturas, cultura e relações e assuntos de gestão. Está relacionado

com a habilidade em transferir este potencial para os bens e serviços.

- **Capital do mercado** diz respeito às competências relacionadas com o mercado, os clientes, os fornecedores e de relacionamento. Refere-se à competência para gerir e integrar os interfaces externos com os parceiros da organização, respetivamente, os clientes e os fornecedores.
- **Capital inovação** refere-se à capacidade de uma organização gerar valor no futuro, de uma forma contínua. É composto pelo desenvolvimento de processos, bens e serviços, conjuntamente com a tecnologia e a gestão.

Edvinson e Malone (1997) consideram que o capital intelectual da organização tem três categorias:

- **Capital humano** refere-se ao conhecimento e às aptidões das pessoas. O capital humano não pertence à empresa, mas aos trabalhadores.
- **Capital estrutural** diz respeito aos processos da organização, às bases de dados, às marcas registadas, entre outros.
- **Capital de clientes** compreende a amplitude e a profundidade de relações com os clientes, e outros ativos intangíveis que têm valor no mercado.

O capital intelectual é um ativo intangível que beneficia as organizações, quando está associado a ativos tangíveis, pois é uma mais-valia competitiva e diferenciadora (Stewart, 2002).

A Figura 1 ilustra o modelo do capital intelectual. O capital intelectual de uma organização resulta da interseção do capital humano, do capital estrutural e do capital dos clientes.

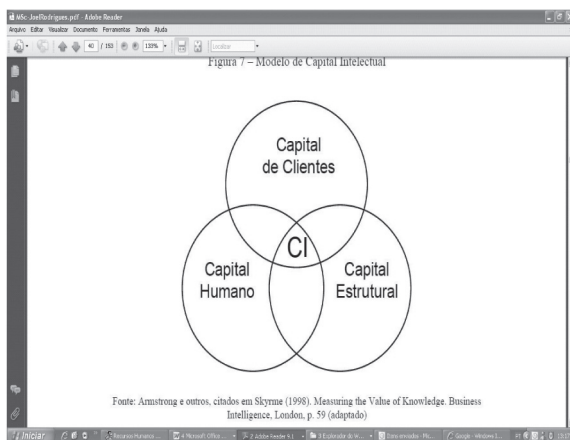


Figura 1: Modelo de capital intelectual.
Fonte: Skyrme (1998).

Os gestores atribuem grande importância ao capital intelectual das suas empresas, sendo patente o interesse crescente de implementar processos, nomeadamente na área contabilístico-financeira, que visam identificar e quantificar esse capital intangível que representa um valor acrescentado para a organização, pois as pessoas são o principal ativo.

Capital de clientes

Para Sohrabi (2010) a gestão do relacionamento com o cliente é benéfica para a organização, pois permite, entre outras possibilidades, analisar o perfil dos clientes, as suas tendências de compra, preferências, desejos e necessidades.

O **capital de clientes** é um conjunto alargado de conhecimentos que a empresa necessita de ter sobre os clientes, incluindo as preferências, os fatores de decisão de compra, a reputação ou imagem da empresa, assim como outros indica-

dores, que permitem conhecer a dimensão do mercado alvo e do mercado potencial.

Os estudos de mercado e análise da satisfação dos clientes permitem medir a imagem que os clientes têm da empresa e dos seus bens e serviços. Os resultados destes estudos originam normas e procedimentos de gestão, os quais fazem parte do capital estrutural. Pode-se dizer, que o *output* do capital de clientes, constitui o *input* do capital estrutural.

Atendendo a que a informação é o cerne da economia do conhecimento, o intercâmbio de dados, as parcerias fornecedor-comprador e outras técnicas de gestão de cadeias de valor e de fornecimento permitem que os clientes conheçam bem as empresas que utilizam e vice-versa.

As empresas podem formar vários tipos de relações com os clientes, nomeadamente projetos de desenvolvimento, contratos, acordos de marketing e distribuição. O investimento nas relações com os clientes gera uma conquista de confiança capaz de enfrentar as dúvidas e as incertezas do cliente, gerando cumplicidade e sintonia entre as partes, de modo a partilhar interesses e responsabilidades.

Neste sentido, no marketing relacional ou marketing *one-to-one*, os clientes e a empresa trabalham num ambiente de aprendizagem e colaboração. O cliente é tratado de forma diferente, constituindo o foco, o que implica a satisfação das suas necessidades, e exige um investimento contínuo em inovação e desenvolvimento por parte da empresa.

As empresas devem investir nos seus clientes, da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas. Nesta perspetiva, o marketing relacional ou marketing *one-to-one* carece de um processo de mudança cultural, que deve envolver toda a empresa, partindo da administração. De facto, são os funcionários que estabelecem as relações e interagem com os clientes, pelo que a cultura subja-

cente tem de ser sólida e baseada na Gestão pela Qualidade Total, onde há comprometimento de todos. O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing *one to one*.

Quadro 1: Diferenças entre o Marketing tradicional e Marketing *one to one*.

Marketing tradicional	Marketing <i>one to one</i>
Vender para mercado	Vender para clientes
Participação no mercado	Participação no cliente
Descontos como estímulo de venda	Fidelização e maior lucratividade
Segmentação do mercado	Segmentação dos clientes
Conquistar clientes	Discriminar clientes

E-CRM

O CRM é uma evolução do Marketing Relacional ou Marketing *one to one*, utilizando as Tecnologias da Informação, tais como Data Warehouse, Data Mining, Automação de Força de Vendas e Canais de Relacionamento (Anderson & Kerr, 2002).

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma prática de gestão de marketing que tem o foco no cliente e nas relações da empresa com o cliente. Para o CRM, o cliente é a sua razão de existir, tendo como objetivos específicos:

- Identificar e definir o perfil dos clientes, com ênfase nos melhores.
- Conhecer as suas necessidades e expectativas dos clientes;
- Mensurar a satisfação proporcionada pelos bens e serviços adquiridos;

- Fornecer canais de comunicação amplos, tais como telemóvel, fax, chats, twitter, LinkedIn e Facebook.
- Organizar uma assistência técnica personalizada.
- Demonstrar o reconhecimento aos clientes.

A gestão é personalizada, sendo os produtos criados de modo a se adaptarem às necessidades e expectativas dos clientes. A empresa pretende que o cliente seja conhecido e claramente identificado quanto ao seu perfil, por todos os membros.

O **E-CRM** é a integração entre o marketing e as tecnologias de informação que auxiliam na gestão do relacionamento com os clientes, para dotar a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real.

As **vantagens da gestão das relações com clientes** são de ordem económica e estratégica, sendo as mais relevantes as seguintes:

- Aumentar a taxa de fidelização dos clientes ou pelo menos efetuar mais compras.
- Melhorar o marketing boca-a-boca, pois clientes satisfeitos fazem recomendações positivas aos seus amigos.
- Melhorar a resolução de reclamações em face de um problema específico.
- Melhorar a colaboração entre os departamentos de produção, qualidade e inovação, comercial, marketing e pós-venda.
- Contribuir para vantagem competitiva da empresa, pois os bens e serviços são adaptados ao perfil dos clientes, logo maior probabilidade de venda.
- Aumentar os lucros da empresa, pois há maior margem por cada cliente.
- Antecipar a evolução do mercado.

Tourniaire (2003) refere que uma aplicação eficiente do CRM necessita de uma tecnologia de suporte, que permita para além da gestão adequada da informação do cliente, saber em tempo real qual o produto ou serviço que melhor se adapta a determinado cliente.

O CRM tem três componentes principais:

- **CRM colaborativo:** é a componente do CRM que permite a integração dos dados do cliente, provenientes de vários pontos de contacto (mail, fax, MMS, SMS, Facebook, etc.) e que interliga com os sistemas do CRM operacional.
- **CRM operacional:** é a componente do CRM que integra todos os aplicativos informáticos, para melhorar o conhecimento e atendimento ao cliente.
- **CRM analítico:** é a componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes, de modo a definir as estratégias para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados. Utiliza *data mining* para encontrar padrões de diferenciação entre os clientes.

A união da tecnologia com o capital relacional e humano permite à empresa recolher e analisar dados e informações, que são não só sobre os próprios clientes e do relacionamento da empresa com o cliente, mas também das empresas concorrentes. É imprescindível que estas informações sejam utilizadas de **forma ética e legal**. As organizações conseguem aumentar os seus ganhos sobretudo através de uma gestão eficaz da satisfação e da lealdade dos seus clientes (Whiteley, 1999).

A Figura 2 esquematiza a relação entre satisfação e lealdade do cliente relativamente ao desempenho do negócio.

Satisfação do cliente	Lealdade do cliente	Desempenho do negócio
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os desejos dos clientes; - Conhecer as expectativas do cliente; - Entregar valor ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos favoráveis sobre a empresa e os produtos; - Atitudes favoráveis sobre a empresa e os produtos; - Compra incondicional dos produtos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da rentabilidade; - Menor risco de venda dos produtos; - Notoriedade da empresa e dos produtos no mercado.

Figura 2: Relação entre satisfação, lealdade e desempenho.

Fonte: Adaptado de Buttle (2009).

Em síntese, o CRM é um modelo de gestão de relacionamento com o cliente, que necessita de ser ética e legalmente utilizado, cuja eficácia depende não só das tecnologias da informação utilizadas (*hardware e software*), mas também dos processos internos, ou seja, do treino adequado dos funcionários, da manutenção permanente do sistema e da interligação com os outros departamentos da empresa.

Pilares do relacionamento com o cliente

O conhecimento dos clientes é crucial para a organização, devendo ser percebido por todos os membros, de modo a incrementar a satisfação do cliente e conduzir à fidelização.

Peppers e Rogers (1993) consideram que a Gestão da Relação com o Cliente (CRM) assenta em quatro pilares: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

- **Identificar** os clientes individual e pessoalmente em todos os possíveis contactos, quer sejam quanto aos bens e serviços, quer em todas as divisões da empresa ou locais. A identificação dos clientes, especialmente dos melhores permite realizar o marketing *one to one*. Nem sempre o comprador é o

utilizador do bem ou serviço sendo, portanto, necessário determinar quem deve ser considerado “cliente”, o comprador ou o utilizador.

- **Diferenciar** os clientes atendendo ao nível de valor de aquisições feitas à empresa e/ou pelas suas necessidades e preferências, que podem ser atingidos ou resolvidos através do uso de bens ou serviços da empresa.
- Após a identificação dos clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a:
 - Dar prioridade aos clientes que mais contribuem para o volume de vendas, gerando mais resultados.
 - Adaptar e flexibilizar os bens e serviços da empresa com base nas necessidades e desejos individuais dos clientes.
- **Interagir** com os clientes de modo a melhorar a eficiência e a eficácia das comunicações com os clientes, utilizando a forma mais adequada, rentável e útil de modo a fortalecer as relações com os clientes. Além disso, todas as interações com os clientes devem respeitar as suas preferências de contato e estabelecer-se dentro do contexto das outras interações com o cliente.
- **Personalizar os clientes**, significa adaptar o comportamento da empresa às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a personalização em massa de um bem e/ou serviço ou, ainda, a personalização das opções oferecidas sobre o produto. A personalização é o resultado percebido pelo cliente como resposta da empresa aos dados que lhe forneceu.

O relacionamento com o cliente, baseado na informação recolhida antes, durante e após qualquer contato, permite antecipar todas as necessidades do cliente, aumenta a lealdade à marca comercializada (seja bem ou serviço), reduzindo o investimento na captação de novos clientes.

Segundo Kotler e Fox (1998) conquistar clientes novos custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os mesmos clientes. Assim, o CRM que visa o conhecimento do cliente, de modo a fidelizá-lo, são estratégias corporativas a definir e implementar.

A Figura 3 esquematiza o modelo conceitual da gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e o contributo do capital intelectual da organização, que é composto pelo capital estrutural, capital humano e capital de cliente.

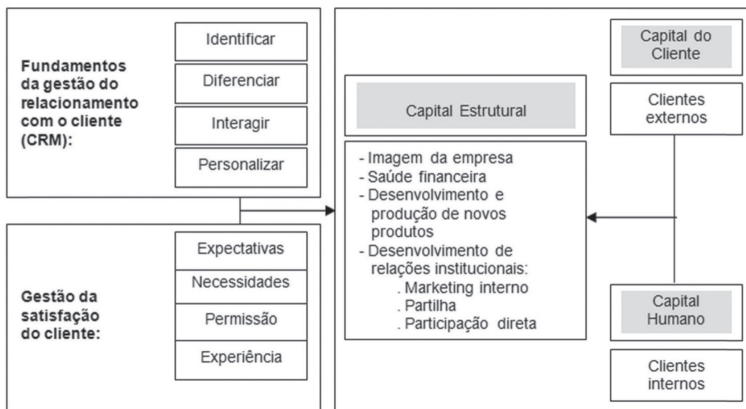


Figura 3: Modelo conceitual da gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

Implementação do Modelo de Relacionamento com os Clientes - CRM

A implementação de uma solução CRM deverá estar plenamente suportada por:

- Um desenho de processos que tenha no cliente o seu alvo de atenções e que seja disseminado horizontalmente na organização.

- Uma forte utilização da informação relacionada com o cliente integrada com as áreas de Marketing, de Vendas e de Serviços da organização (Silva & Alves, 2001).
- O CRM sem um redesenho de processos e sem um modelo de relacionamento que permita a criação de valor para o cliente, não resultará em grandes vantagens. Assim sendo, deverão observar-se as seguintes vantagens, segundo os mesmos autores:
 - definição do modelo de relacionamento;
 - redesenho dos processos de atendimento;
 - seleção da solução de informação;
 - implementação do CRM.

De acordo com Peppers e Rogers (1993), os fatores críticos de sucesso assentam na necessidade de proporcionar treino adequado aos utilizadores da equipe de CRM, para além de garantir que a fase da implementação do sistema seja realizada no tempo correto e com o envolvimento dos gestores de topo.

O suporte de qualidade dado ao utilizador, através de helpdesk e de outras ferramentas, garante a continuidade do projeto e constitui um excelente canal para a retroalimentação e melhoria contínua dos sistemas.

Tendo por objetivo o aumento das vendas, a retenção dos clientes e a diminuição dos custos, a implementação de um CRM, quando ao modelo de relacionamento, deve atender ao seguinte:

- Definir os procedimentos a adotar, o tipo e as classes de eventos, que deverão ser gerados.
- Formular o plano de comunicação, de modo a concretizar o relacionamento entre a empresa e o cliente.
- Estabelecer o modelo de relacionamento, que será integralmente implementado na tecnologia a adquirir, suportado pelos processos redesenhados.

- Envolver os responsáveis da organização, atendendo à necessidade da tomada de decisões, que alterarão a postura perante o cliente.

Benavent e Villarmois (2006) consideram que a implementação do CRM tem consequências transversais a toda a empresa, atendendo a que estimula a aprendizagem, a inovação e o desempenho e, por outro lado, contribui para o sistema de controlo interno.

Considerações Finais

Este trabalho de investigação sobre “Gestão do Conhecimento e e-CRM: o contributo dos clientes” iniciou-se com a abordagem às bases conceptuais da Gestão do Conhecimento, sendo focado especificamente no relacionamento com o cliente. Destacou-se a importância do conhecimento como recurso económico das organizações, considerando os três ativos intelectuais - capital humano, capital estrutural e capital de cliente.

Os mercados globais e os consumidores estão cada vez mais próximos e exigentes, sendo a competição entre as organizações cada vez maior. A responsabilidade recai nas Tecnologias da Informação e Comunicação, que capacitaram o mercado da oferta e da procura com Conhecimento, que permite a evolução e o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

É uma verdade insofismável que o comportamento do consumidor está a mudar, pois o fácil acesso à informação, permite, não só um envolvimento maior do consumidor, como também uma exigência de qualidade nos processos, bens e serviços. Consequentemente, o atual modelo de negócio tem de estar centrado no cliente e, em informações em tempo real sobre os clientes, mercados e produtos, o que só é possível com modelos de ges-

tão que utilizem as Tecnologias da Informação e Comunicação. É neste contexto que surge o Customer Relationship Management (CRM), que trata da relação multifacetada e multicanal entre o cliente e a organização.

Essa relação é um investimento extremamente importante no conhecimento e na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes e, assim sendo, as organizações precisam de conhecer e compreender os seus clientes, procurando manter o contato direto com eles, pois o custo de aquisição de um novo cliente é cerca de 5 vezes superior ao custo de retenção de um cliente atual.

O CRM permite gerir de forma eficaz o relacionamento entre a organização e os seus clientes, no âmbito dos bens, serviços e processos prestados pela organização, constituindo uma vantagem competitiva diferenciadora. Qualquer sistema de CRM deve gerir toda a informação relativa a contatos, avaliando as sugestões, as reclamações e o nível de satisfação do cliente, de modo a garantir a sua fidelização. Estas informações são tidas em consideração por todos os departamentos da organização, incluindo a administração, proporcionando um conhecimento relevante, conducente a ações e estratégias adequadas.

A gestão do conhecimento na organização é ampliada e melhorada, devido ao contributo proveniente do relacionamento com o cliente, proporcionando vantagens competitivas, uma vez que aproxima as organizações dos seus clientes e maximiza a eficácia do negócio.

Referências

Anderson, K. & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.

Benavent, Christophe & Villarmois, Olivier de la (2006). CRM, apprentissage et controle organisationnel. *ISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, Sin mes, 193-210.

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Oxford: Elsevier Publications.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Peppers, D. & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Danvers: Crown Business.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.

Kotler, P. & FOX, K. (1998). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. Rio de Janeiro: Ed. Atlas.

Nonaka, I. & Konno, N., (1998). The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* Vol. 40, No.3 Spring.

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

Shimizu H. (1995). Ba-Principle: New Logic for the Real-time Emergence of Information. *Holonics*, 5-1:67-69.

Silva, F. & Alves, J. A. (2001). *ERP e CRM: da empresa à e-empresa – soluções de informações reais para empresas globais*. V. N. Famalicão: Edições de Centro Atlântico.

SVEIBY, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Sohrabi, B., *Mohammad Haghighi, M. & Khanlari, A.* (2010). Customer relationship management maturity model. A model for stepwise implementation, *Journal of Human Sciences*, Vol 7, No 1, 1–20.

Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Skyrme, D. J. (1998). *Measuring the Value of Knowledge*. London: Business Intelligence.

Tourniaire, F. (2003). *Just Enough CRM*. Prentice Hall, ISBN 0131010174.

Leitner, K., Linzatti, M., Stowasser, R. & Wagner, K. (2005). Data envelopment analysis as method for evaluating intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6, No 4.

Whiteley, R. C. (1999). *A Empresa Totalmente voltada para o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.