



A gestão do conhecimento e o marketing interno na potenciação do CRM

por José Santos e Carlos Freitas

RESUMO: A implementação de uma estratégia de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) apoia-se na gestão do conhecimento do cliente e implica uma visão de 360°, dado que o seu sucesso depende da mudança organizacional e do envolvimento do marketing interno.

Palavras-chave: CRM, Gestão do Relacionamento com o Cliente, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento do Cliente, Estratégia, Marketing Interno

TITLE: Knowledge management and internal marketing as empowering CRM

ABSTRACT: The implementation of a Customer Relationship Management (CRM) strategy is founded on Customer Knowledge Management and requires a 360-degree vision, given that its success depends on organizational change and on the involvement of Internal Marketing.

Key words: CRM, Customer Relationship Management, Knowledge Management, Customer Knowledge Management, Strategy, Internal Marketing

TÍTULO: La gestión del conocimiento y el marketing interno como fortalecedor del CRM

RESUMEN: La implementación de una estrategia de gestión de relaciones con el cliente (CRM) se basa en la gestión del conocimiento del cliente y requiere una visión de 360°, dado a que su éxito depende del cambio organizacional y del compromiso del marketing interno.

Palabras clave: CRM, Gestión de Relaciones con el Cliente, Gestión del Conocimiento, Gestión del Conocimiento del Cliente, Estrategia, Marketing Interno

A Customer Relationship Management (CRM, no acrónimo em inglês) é uma estratégia empresarial que cobre todas as áreas funcionais, atravessa toda a organização, envolve todos os colaboradores e proporciona uma cultura empresarial em que todos estão cientes da necessidade de interagir e de trabalhar com e para o cliente, encontrando-se este no centro da organização (Cap Gemini, 1999). Interagir inclui diversos tipos de trocas, desde produtos, serviços, informação, rotinas administrativas (Grönroos, 2001). Por sua vez, a Gestão do Conhecimento do Cliente (acrónimo em inglês CKM, para Customer Knowledge

Management) procura otimizar os processos de CRM numa perspectiva de saber mais sobre o cliente e, tendo presentes os princípios inerentes a uma Gestão do Conhecimento (acrónimo em inglês KM – Knowledge Management), procura a partilha, disseminação e utilização do conhecimento por toda a organização com a finalidade de criar uma visão única do cliente.

CRM não é a existência do produto ou o serviço do mês, mas sim a procura constante de formas de construir experiências positivas para o cliente e deve ser encarado de forma conscienciosa e na perspectiva pró-ativa, actuando

Quadro I

Pontos de vista do conhecimento e implicações

CRM é a procura constante de formas de construir experiências positivas para o cliente e deve ser encarado de forma conscienciosa e na perspectiva pró-activa, actuando no serviço, nas vendas, nos processos e na comunicação.

no serviço, nas vendas, nos processos e na comunicação (Davids, 1999; Hamill, 2000). «CRM é uma série contínua de interações que tem como objectivo incrementar o valor a longo-prazo do cliente para a organização, desenvolvendo e retendo clientes através do incremento da satisfação e lealdade» (Sindell, 2000, p. 12), sendo importante que exista uma cultura organizacional, alimentada por um marketing interno e por uma gestão do conhecimento, que incentive um diálogo oportuno e de criação de valor para o cliente e para a empresa.

Gestão do conhecimento do cliente

Segundo Shin *et al.* (2001) existem duas abordagens diferentes do conceito de conhecimento. Uma na perspectiva da cadeia de valor e outra na vertente da análise do processo de conhecimento. Por sua vez, as definições existentes da taxionomia do conhecimento permitem obter os pontos de vista retratados no Quadro I.

O conhecimento pode ser encontrado e usado de diferentes formas, transferido através de interações, residindo no ser humano e ajudando-o nas decisões pessoais e organizacionais (Shin *et al.*, 2001).

Os autores Schlegelmilch e Penz (2002), citando Nonaka¹, distinguem conhecimento tácito² de explícito, referindo-se

Pontos de vista	Implicações para o conhecimento e implementação de sistemas
Opinião na mente	O principal foco é providenciar a estrutura que facilita o acesso individual à informação e ao conhecimento. Infra-estrutura que inclui cultura organizacional e tecnologias de informação. As tecnologias de informação.
Processo	O principal foco é desenvolver o processo efectivo da criação e distribuição de conhecimento. O sistema/tecnologia é necessário para ligar a fonte com repositórios de conhecimento e suportar o entendimento efectivo de <i>know-how</i> estratégico.
Objecto	O principal foco é saber como obter e manipular conhecimento. O sistema/tecnologia é necessário para efectivamente codificar, guardar e encontrar conhecimento.

Fonte: Shin *et al.*, 2001, p. 339

ao segundo como formal e mais fácil de comunicar, transmissível de forma sistemática e podendo ser partilhado. O primeiro é mais pessoal e difícil de formalizar, sendo, portanto, subjectivo (Nonaka e Konno, 1998).

O conhecimento tácito, que está associado à experiência pessoal, à cultura e a aspectos sociais, é subconsciente e é difícil de capturar. No conhecimento discursivo³ é fácil construir modelos para explicar o que os intervenientes efectuam (Blosch, 2000). O relacionamento com clientes é o alicerce do capital cliente que se baseia em aspectos intangíveis como o conhecimento do cliente (Bontis, 1998), cuja dinâmica permite à organização uma adaptação constante dos processos (Blosch, 2000). A organização recorre a processos, caracterizados por um elevado grau de conhecimento tácito que devem ser produtivos e que recebem *inputs* de

José Duarte Santos

jds@jdsantos.net

Mestre em Marketing. Coordenador da Licenciatura em Informática de Gestão do Instituto Superior Politécnico Gaya, Vila Nova de Gaia, Portugal. Consultor em Marketing.

Marketing Master. Course Director of BsC Degree in Computers and Management at Instituto Superior Politécnico Gaya, Vila Nova de Gaia, Portugal. Marketing Consultant.

Maestría en Marketing, Coordinador de la Licenciatura en Informática de Gestión del Instituto Superior Politécnico Gaya, Vila Nova de Gaia, Portugal. Consultor de Marketing.

Carlos Lucas de Freitas

clucas@facil.ucp.pt; clucas@ist.utl.pt

PhD (LBS). Professor de Marketing e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, Braga, Portugal.

PhD (LBS). Professor of Marketing and Management at the Portuguese Catholic University, Braga Campus, Braga, Portugal.

Doctor Profesor en Marketing y Gestión en la Universidad Católica Portuguesa, campus Braga, Braga, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2006 e aceite em Setembro de 2006.

Received in February 2006 and accepted in September 2006.



informação (Bontis, 1998). Todavia, a organização apresenta dificuldade em partilhar o conhecimento tácito do cliente, o que limita a criação de valor acrescentado (Roscoe, 2001). Por sua vez, o conhecimento explícito dos clientes, armazenado em bases de dados, tende a ser aproveitado pelo CRM para gerar novo conhecimento explícito ou tácito.

A gestão do conhecimento pressupõe que a organização entenda o processo de criação do conhecimento, mas que também o dinamize. Para suportar esse processo, deve providenciar repositórios de conhecimento, acesso a ferramentas que facilitem a transferência do conhecimento, incentivar uma cultura organizacional orientada para a criação, transferência e uso do conhecimento e ainda a procura constante em acrescentar valor ao conhecimento como parte dos activos organizacionais.

São propostos três pontos de contacto entre a gestão do conhecimento e o marketing relacional (Rowley, 2004):

- Processos e ferramentas de comunicação: existem ferramentas comuns como o e-mail, e comunidades on-line. Embora os objectivos e conteúdo das mensagens possam diferir, em ambas procura-se o sucesso do negócio, contribuindo o marketing relacional para a procura da satisfação do cliente e a gestão do conhecimento para o funcionamento eficaz da organização, mantendo-a informada, comprometida, assegurando a execução correcta dos processos e promovendo inovação;
- Confiança, cultura e partilha de informação: a troca de informação só é efectuada quando existe um clima de confiança entre ambas as partes e uma cultura que motive essa partilha;
- Repositório de dados: as ferramentas de gestão de conhecimento e de CRM têm como principal função recolher informação que permita criar conhecimento e fortalecer relações. Na gestão do conhecimento há necessidade de conceber e tomar decisões estratégicas e, no CRM, de interagir com o cliente de acordo com o perfil.

O Quadro II permite efectuar uma comparação entre a gestão do conhecimento e a gestão do marketing relacional (Rowley, 2004).

A gestão do conhecimento do cliente passa, numa primeira fase, por desenvolver uma estratégia focalizada no cliente, procurando obter a lealdade deste, entregando,

Quadro II
KM «versus» CRM

	KM	CRM
Raízes	Comportamento organizacional, estratégia de negócio.	Marketing
Perspectiva	Dentro da organização	Mercado
Actores chave	Empregados	Clientes
Contexto comunicacional	Negócio / organização	Marketing
Conceitos chave focados	Taxionomia do tipo de conhecimento: explícito, implícito. Tipos de conhecimento por níveis funcionais. Repositórios de KM, comunidades de interesse, activos, ferramentas e processos de KM.	Taxionomia do tipo de relacionamento: B2C, B2B. Tipos de clientes e tipos de segmentos de clientes (benefícios, valor e ciclo de vida do relacionamento).
Processos chave	Criação, partilha, disseminação e utilização do conhecimento.	Comunicação, criação de lealdade e de estabilidade, serviço ao cliente, cultura da verdade, manutenção do relacionamento.

Fonte: Rowley, 2004, p. 150

para isso, um conjunto de benefícios e um relacionamento atractivo. O passo seguinte consiste em desenvolver um processo de compra que envolva o cliente e permita entender o seu comportamento. Na terceira fase, implementam-se acções tácticas elaboradas com base em informações recolhidas no patamar anterior e de acordo com as estratégias definidas na primeira fase. Na etapa seguinte, a organização deve aprender e distribuir esse conhecimento a toda a empresa (Roscoe, 2001), permitindo que exista uma visão a 360° do cliente (Siebel, 2002).

O fluxo de conhecimento no CRM pode ser classificado em três categorias (Gebert *et al.*, 2003):

- Conhecimento **para** os clientes, para poder satisfazer as necessidades de conhecimento dos clientes;
- Conhecimento **sobre** os clientes, o que a organização sabe sobre o que motiva o cliente, o histórico de compras e outros aspectos referentes ao seu perfil;
- Conhecimento **via** clientes, que implica aproveitar as interacções para melhorar continuamente o conhecimento sobre o cliente e a melhor forma de o fazer com a oferta da organização.

Há uma dificuldade em conseguir que o fluxo de conhecimento sobre o cliente exista desde o local onde foi criado (marketing, vendas e serviço⁴) até ao local onde é necessário. Tendo presente a necessidade de gerir o conhecimento

dos clientes, Gebert et al. (2003) apresenta um modelo, referenciado como Customer Knowledge Management (gestão do conhecimento do cliente, CKM, no acrónimo em inglês), que abrange quatro objectivos: transparência, disseminação, desenvolvimento e eficiência.

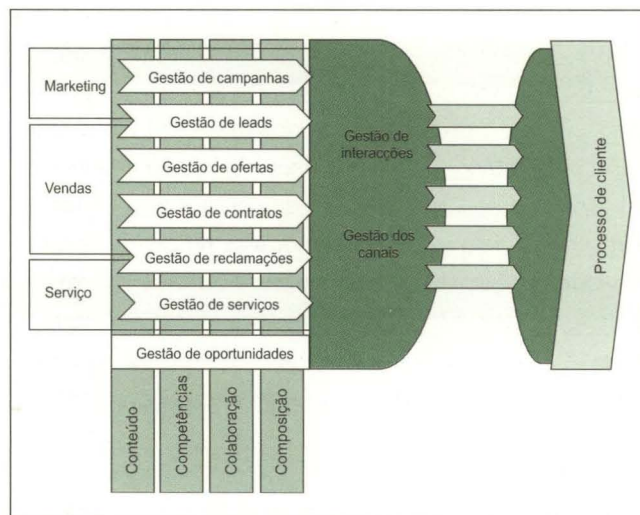
O modelo CKM tem presente os processos de CRM que consistem na gestão de campanhas, gestão de *leads*⁵, gestão de ofertas, gestão de contratos, gestão de reclamações e gestão de serviços, devendo o primeiro processo – o centro do CRM –, ser individualizado ou orientado para um segmento. Baseia-se ainda em quatro aspectos do conhecimento: conteúdo, competência, colaboração e composição. O aspecto conteúdo selecciona o conhecimento individual que deve ser incluído como informação no processo de negócio; a competência aborda o conhecimento que os trabalhadores devem possuir para usarem os seus talentos competitivos; a colaboração focaliza-se no conhecimento grupal, na forma de o suportar; a composição representa a disseminação do conhecimento dentro da empresa e os seus custos inerentes (Gebert et al., 2003).

O conhecimento do cliente, que deve ser transformado em vantagem competitiva, é capturado através destes processos de CRM, devendo a sua disseminação ser controlada e contida dentro da organização. Saliente-se que a gestão do conhecimento do cliente é diferente da gestão de relacionamento com o cliente, centrando-se o primeiro na experiência do cliente e na sua satisfação. Por sua vez, o CRM tenta obter conhecimento através de técnicas de *data mining* aplicadas à base de dados de clientes actuais e potenciais procurando beneficiar da sua retenção ou adesão. No modelo CKM (ver Figura 1), proposto por Gebert et al. (2003), há uma procura do conhecimento directo do cliente, sua partilha e expansão, obtendo a organização como benefício o sucesso do cliente, a inovação e uma organização que aprende (*learning organization*, na designação em inglês).

A amplitude de um programa de CRM

A implementação de uma estratégia de CRM, mais do que um projecto, é um programa, pois as suas características e implicações são profundas. Kirby e Eisenfeld (2001) apontam como principais diferenças entre um projecto e um programa as referidas no Quadro III.

Figura 1
O modelo CKM



Fonte: Gebert et al., 2003, p. 118

Quadro III
Projecto «versus» Programa

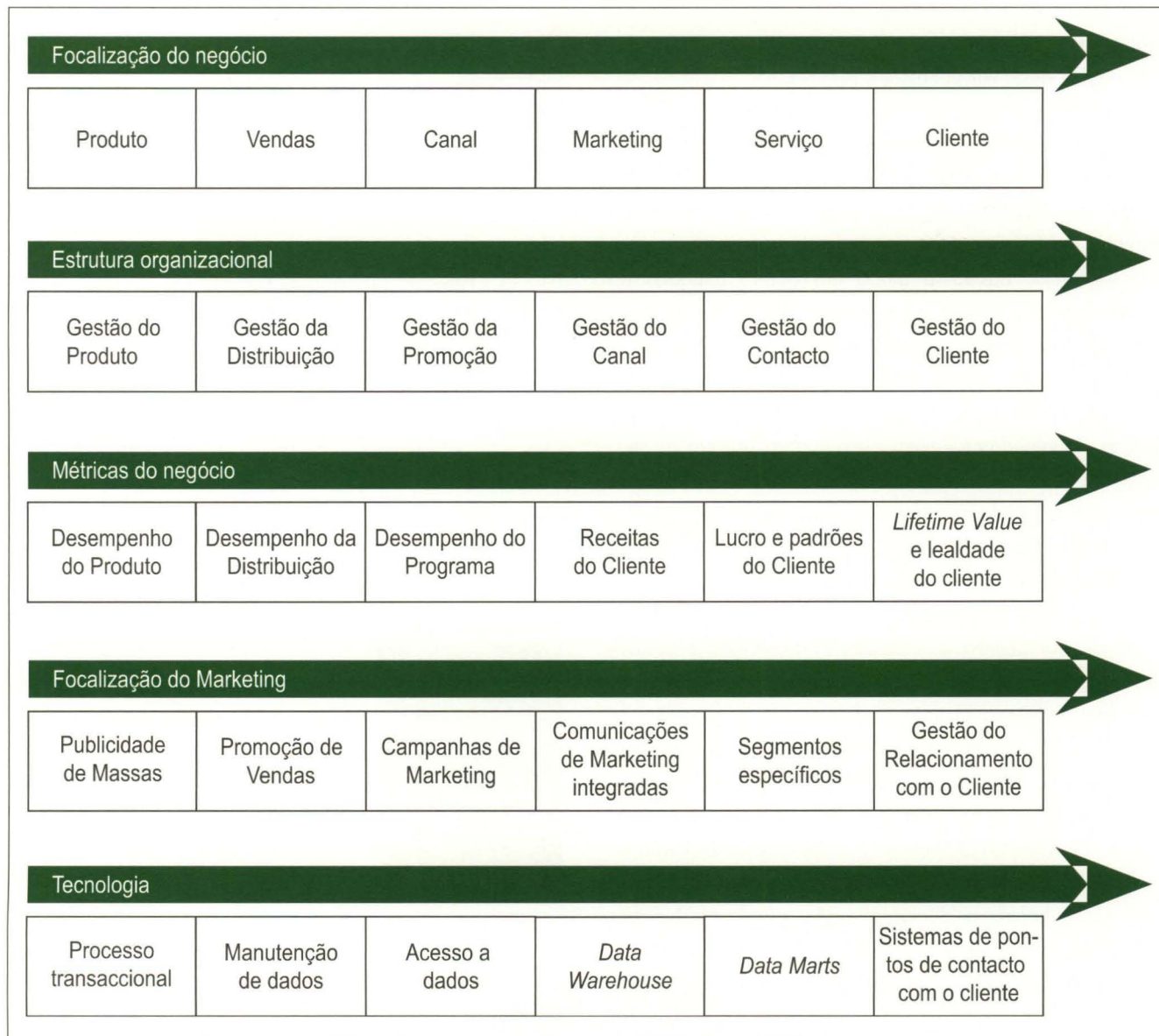
	Projecto	Programa
Focalização da gestão	Entrega em tempo	Mudança estratégica
Amplitude	Delimitações funcionais	Atravessa a organização
Gestão	Custos/riscos	Custo/benefício
Finalidade	Facilmente identificada	Envolvente
Justificação	Retorno do investimento	Iniciativa competitiva
Tempo necessário	3 - 15 meses	18 - 36 meses
Liderança	Equipa motivada	Influência da organização
Focalização das alterações	Reduzir ambiguidades	Prosperar na ambiguidade
Ligações	Departamentos	Projectos interdepartamentais

Fonte: Adaptado de Kirby e Eisenfeld, 2001, p. 3

A implementação de CRM numa organização implica o redefinir de responsabilidades, redesenho dos papéis dos departamentos, podendo, em extremo, obrigar a uma reengenharia dos processos de negócio (Curry, 2001; Lee, 2001). Deve ser gerida como um programa transformacional e não como um projecto que retrata iniciativas desconexas (Hickernell, 2001).

As iniciativas de CRM devem ser da empresa e não departamentais, evitando, assim, conflitos de interesse e proporcionando uma abrangência global importante para a sua execução. Todas as áreas da empresa devem envolver-se e

Figura 2
As cinco áreas nucleares de transformação do negócio



Fonte: Nykamp, n.d., p. 4

trabalhar em conjunto para construir relacionamentos fortes com os clientes, sendo necessário ao longo de toda a organização a presença de uma visão comum do conceito de relacionamento com o cliente. A organização ao adoptar o CRM deve transformar-se tomando em consideração cinco áreas relacionadas entre si: focalização do negócio, estrutura organizacional, métricas do negócio, focalização do

marketing e tecnologia (Nykamp, n.d.). A Figura 2 retrata tais estádios de transformação.

A definição de um programa CRM

Payne et al. (2001) destacam as seguintes questões para as quais se deve procurar uma resposta antes de se iniciar um processo de implementação de CRM numa organização:

- Qual o core business actual e como poderá evoluir no futuro?
- Que formato de CRM – arquitectura de informação – é mais apropriado para o negócio, actualmente e no futuro?
- Qual a infra-estrutura tecnológica existente?
- Quais os fornecedores e parceiros a escolher, tendo em consideração a arquitectura tecnológica apropriada?

Segundo Pyinna (2001), os objectivos principais das organizações (citados antes da implementação) que as levam a aderir ao CRM são:

- Ter uma força de vendas mais eficiente;
- Melhor conhecimento do mercado;
- Maior recolha, manipulação e comunicação da informação.

Assim, a organização, antes de implementar um programa de CRM, precisa de definir, de forma pormenorizada, quais os benefícios (ver Quadro IV) que procura obter em termos de eficácia, eficiência, poupança de custos e outros (Eisenfeld, 2000; Pyinna, 2001):

Quadro IV

Benefícios tangíveis e intangíveis na utilização de CRM

Benefícios tangíveis	Benefícios intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da facturação por cliente • Menores custos administrativos • Maior taxa de negócios ganhos • Margem maior • Custos inferiores no rácio de resposta nos esforços de marketing • Melhores rácios no fecho de venda • Diminuição de despesas em <i>mailing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da satisfação do cliente • Melhoria da carteira de clientes • Redução do ciclo de vida da venda • Aumento da visibilidade da organização junto do cliente • Melhoria das comunicações internas e da satisfação dos colaboradores • Normalização de regras e processos de negócio • Melhoria na integração dos sistemas de informação • Aumento da qualidade da informação • Melhoria nos processos

Fonte: Adaptado de Eisenfeld, 2000 e Pyinna, 2001, p. 11

Note-se que, ainda antes da implementação, deve existir uma análise cuidadosa, que permita a detecção de situações, que devidamente corrigidas podem proporcionar ganhos imediatos. Numa primeira fase, é importante haver uma concentração na análise das experiências dos clientes CMV's⁶ e CMP's⁷, procurando detectar pontos fortes e fracos (Peppers e Rogers Group, 2001).

Verifica-se que, após o sucesso de uma implementação, as

organizações consideram que obtêm uma melhor centralização no cliente (Pyinna, 2001), referindo:

- Melhor informação do cliente – melhor marketing;
- Aumento da produtividade – melhor comunicação com o cliente;
- Mais cuidado com o cliente – diminuição do abandono de clientes.

A implementação de um programa de CRM

Na implementação deve existir um gestor que supervisionará uma equipa multidisciplinar que integra elementos de todos os departamentos envolvidos. Todo o programa deve estar bem documentado e estruturado em diversas fases, estando atribuídos a cada uma os recursos necessários para o seu sucesso (Peppers e Rogers Group, 2001).

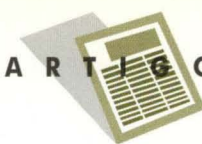
Começar por uma implementação pequena e efectuar *outsourcing* sempre que necessário, são factores que contribuem para o sucesso da implementação de um programa de CRM. Como erros frequentes podemos evidenciar (Davids, 1999):

- Subestimar o impacto em toda a organização;
- Sobrestimar o que é necessário para começar;
- Não utilizar informação existente na organização;
- Demorar muito tempo a implementar;
- Não testar.

Pouco conhecimento por parte dos gestores em termos de automação do marketing e das vendas, dificuldade em definir prioridades de actuação, pouco compromisso da gerência/administração, resistência dos utilizadores, são outros aspectos que podem criar obstáculos à adopção do CRM (Goldenberg, 2002).

A implementação do CRM na organização é efectuada numa perspectiva de longo-prazo e é necessário ter um conhecimento profundo, tanto da organização e de todos os seus processos, como dos clientes. A sua aplicação implica alterações na gestão, integração de sistemas e compromisso dos gestores, e um redesenho de processos em toda a organização, tendo sempre presente que o cliente é o centro das atenções (Silva e Alves, 2001).

As organizações devem mudar a sua atenção das funções organizacionais para os processos. Estes requerem a participação de mais do que um departamento e permitem entre-



A implementação do CRM na organização é efectuada numa perspectiva de longo-prazo e é necessário ter um conhecimento profundo, tanto da organização e de todos os seus processos, como dos clientes. A sua aplicação implica alterações na gestão, integração de sistemas e compromisso dos gestores, e um redesenho de processos em toda a organização, tendo sempre presente que o cliente é o centro das atenções.

gar valor ao cliente (Kotler et al., 2002). Deve-se otimizar a colaboração entre departamentos com a finalidade de existirem esforços comuns que criem valor (Grönroos, 2001).

Ao adoptar-se o CRM, há necessidade de integrar pessoas, processos e tecnologia (Goldenberg, 2002). Para se obter sucesso, há necessidade de alcançar um equilíbrio entre a tecnologia e a intervenção humana. A própria utilização da tecnologia não elimina os encontros face-a-face (Gummesson, 2002a). A integração da tecnologia CRM com outras aplicações existentes na organização, como ERP – Enterprise Resource Planning, que podem ser de outros fabricantes de *software*, é conseguida com a utilização de ferramentas designadas por EAI – Enterprise Application Integration (Goldenberg, 2002).

A mudança organizacional

Na implementação de um programa de CRM não se deve subestimar o impacto interno (Davids, 1999). Uma empresa centrada no cliente tem de alinhar as políticas de remuneração, orçamento e incentivos, tendo presente um modelo baseado no cultivo de relacionamentos com clientes. Uma parte difícil de qualquer iniciativa de CRM é adequar a cultura e a estrutura da empresa, o que implica mudanças organizacionais, pois o relacionamento com um determinado cliente pode abranger vários departamentos diferentes.

«Para uma estratégia de CRM ter sucesso é necessário mudanças nas estruturas dos recursos, na cultura empresarial, processos internos e com os clientes, sistemas de recompensas e reconhecimentos, perícias e competências, gestão da informação, sistemas de mediação, assim como tecnologia» (Kirby e Eisenfeld, 2001, p. 2). A formação assume também um papel importante numa implementação de um programa de CRM, sendo aconselhável à organização alo-

car a este item 5% do valor total investido em CRM (Berg, 2001).

As pessoas tendem a resistir à mudança, sendo importante que os gestores da empresa e toda a *task-force*⁸ envolvida estejam atentos às percepções, sentimentos e capacidades de adaptação às alterações que estão a ser introduzidas. Contudo, mesmo a resistência é preferível à apatia e pode ser encarada como energia que poderá ser canalizada para um compromisso e comportamento positivo por parte dos colaboradores. Por outro lado, acções de resistência são também fonte de informação sobre o que está a ser aceite ou bloqueado. Para lidar com a mudança é necessário comunicar com as pessoas: efectuar reuniões regulares; transmitir as razões da mudança, as suas consequências e benefícios; encorajar e ouvir opiniões das pessoas; motivá-las (Brendler, 2001). A comunicação com todos os elementos que têm interesse directo ou indirecto, desde empregados a chefias, assume um papel nuclear no sucesso da implementação de um programa de CRM (Herschel, 2001).

Assim, os vários sectores da organização devem estar orientados para o relacionamento individualizado, contribuindo todas as funções para o sucesso da implementação (Peppers e Rogers, 1997), como se pode verificar no Quadro V.

Quadro V
Funções da empresa 1:1

Função	Contribuição
Gestão da base de dados	Diferenciar os clientes pelas suas necessidades em relação à empresa; diferenciar pelo valor dos clientes para a empresa. Alocar recursos apropriados.
Produção, logística e entrega de serviço	«Customização» de massa para desenvolver clientes leais com preço <i>premium</i> e margens mais elevadas. Criar relacionamentos de aprendizagem contínua.
Comunicação com os clientes	Facilitar e incentivar <i>feedback</i> para facilitar a identificação de: a) Necessidades individuais dos clientes. b) Oportunidades de participação nos negócios do cliente.
Distribuição e logística	Definir o cliente dentro do circuito de distribuição; criar relacionamentos 1:1 com distribuidores; distribuir produtos/serviços com maior eficiência de custos.
Organização e planeamento	Remover os obstáculos à implementação; integrar estratégias 1:1 em toda a empresa; planeamento e execução da transição.

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers, 1997, p. 23

A empresa, ao redireccionar a sua atenção do produto para o cliente, obriga-se às alterações sintetizadas no Quadro VI (Pétrissans, 1999):

Quadro VI
As alterações na organização

	Focalização no produto	Focalização no cliente
Visão da organização	Curta	Longa
Organização	Estrutura hierárquica	Novos processos de negócio, e a organização tira partido das tecnologias de informação
Vendas	Baixo conhecimento do cliente; Vendas face-a-face	Alto conhecimento do cliente; «Customização» massificada; Múltiplos canais de venda; <i>e-commerce</i>
Pós-venda e serviços	Reactiva e lenta; Organização e processos separados	Pró-activa; Organização e processos integrados; Alta conformidade

Fonte: Pétrissans 1999, p. 3

A divisória entre produto e serviço tende cada vez mais a esbater-se, não sendo possível, muitas vezes, distinguir onde termina o produto e onde começa o serviço (McKenna, 1991), o que vai reforçar a perspectiva de CRM na qual o negócio deve ser redefinido com um negócio de serviço (Grönroos, 2001). «Na idade da informação, todos os negócios são negócios de serviços» (McKenna, 1997, p. 102).

O marketing interno na implementação do CRM

O marketing interno pode assumir duas dimensões: transaccional ou relacional. Para o CRM interessa que a organização opte pela segunda, visando o prolongamento do exterior para a versão cliente interno, ou seja, os colaboradores da organização são tratados como clientes internos. A empresa só consegue satisfazer os clientes externos se as necessidades dos clientes internos estiverem preenchidas (Kandampully e Duddy, 1999). O capital humano é a base da inovação das organizações, sendo o âmbito limitado ao conhecimento de cada nó – cada empregado –, e apresenta-se como a principal componente do capital intelectual (Bontis, 1998). Há uma preocupação em capturar novo conhecimento, tendo o mercado externo como *input* e promover a sua circulação para beneficiar toda a organização (Ballantyne, 2000).

A alteração de processos, introdução de novos bens/serviços, campanhas externas e outras iniciativas, são importantes para fortalecer o relacionamento com o cliente, actuando o marketing interno como alavanca para o envolvimento dos recursos humanos, e com uma preocupação no estabelecimento de relacionamentos internos entre as pessoas e entre departamentos, criando um clima de serviço orientado para o cliente. É responsabilidade do marketing interno o desenvolvimento e a manutenção duma cultura de serviço que é crucial para a gestão do relacionamento com o cliente (Grönroos, 2001). As promessas e a criação de expectativas nos clientes são da responsabilidade do marketing externo, sendo o seu cumprimento, e preferencial ultrapassagem, uma função do marketing interno (Grönroos, 2001).

No marketing interno, na visão relacional, podemos encontrar quatro fases que descrevem o ciclo de renovação do conhecimento numa perspectiva da organização que aprende (Ballantyne, 2000):

- Emergente: desenvolvimento de conhecimento, socialização, interacções de conhecimento tácito para tácito;
- *Code breaking*: descoberta de novo conhecimento, externalização, interacções de conhecimento tácito para explícito;
- Autorização: obtenção do custo-benefício do conhecimento, combinação, com interacções de conhecimento explícito para explícito;
- Difusão: integração do conhecimento, internalização, com interacções de conhecimento explícito para tácito.

É importante que as empresas procurem comunicar internamente os seus esforços de captação, mas especialmente de retenção de clientes (Payne *et al.*, 2001), inserindo-se nessa comunicação no âmbito do marketing interno com a finalidade de envolver os recursos humanos.

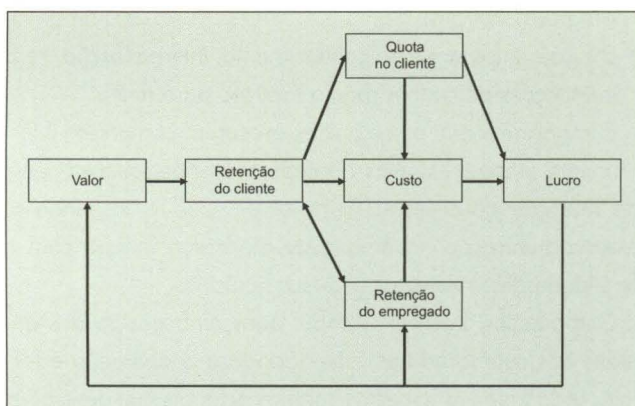
O marketing interno contribui para uma gestão das atitudes dos colaboradores, potenciando a cooperação e fortalecendo todos os aspectos comunicacionais que devem ser bidireccionais. Para o marketing interno funcionar é necessário que este seja parte integrante da estratégia empresarial, devendo abranger toda a organização independentemente de sectores e das funções desempenhadas pelos colaboradores (Grönroos, 2001). As formas tradi-

cionais de comunicar, como por exemplo jornais internos, são valiosas mas insuficientes, sendo necessário existirem iniciativas de índole social (Gummesson, 2002b).

Em indústrias em que se verifique um grande contacto com os clientes, a retenção dos colaboradores é particularmente importante para a retenção desses clientes, atendendo a que há uma propensão do cliente para ser mais leal ao empregado do que à organização.

Em indústrias em que se verifique um grande contacto com os clientes, a retenção dos colaboradores é particularmente importante para a retenção desses clientes, atendendo a que há uma propensão do cliente para ser mais leal ao empregado do que à organização (Payne *et al.*, 2001). Uma baixa retenção de colaboradores implica perda de desempenho na prestação do serviço e uma consequente percepção do cliente de que obteve um serviço insatisfatório, abaixo das suas expectativas (Lovelock *et al.*, 1996). Assim, a rotação dos colaboradores internos influencia também a retenção do cliente (Galbreath e Rogers, 1999), pelo que é importante o papel do marketing interno na satisfação das necessidades dos 'clientes internos' (ver Figura 3).

Figura 3
A retenção do cliente e do empregado



Fonte: Adaptado de Payne *et al.*, 2001, p. 237

Considerações finais

A implementação do CRM leva a um conjunto de desafios que passam pela transformação dos objectivos da organiza-

ção, políticas centradas no cliente, envolvimento dos colaboradores e dos gestores, formação, conhecimentos dos processos e sua reformulação.

Uma gestão do conhecimento do cliente que utilize informação obtida sobre o cliente em todos os pontos de contacto, que tem noção da experiência que o cliente está a ter em todos os canais de interacção, vai impulsionar a empresa de modo a:

- Centralizar-se no cliente e não no produto;
- Pensar *relacional* em vez de *transaccional*;
- Ter uma definição clara do valor do cliente;
- Criar valor tangível para o cliente.

O conhecimento é um recurso valioso que não se gasta quando é usado (Schlegelmich e Penz, 2002). Pelo contrário, o conhecimento tende a gerar conhecimento, devendo ser partilhado por toda a instituição e conseguindo-se, assim, uma cultura de *learning organization* que é importante para a adopção com sucesso da estratégia de CRM.

As organizações devem procurar melhorar a sua *performance* no relacionamento com o cliente, efectuando *benchmarking*, procurando garantir as melhores práticas de todas as indústrias (Kotler *et al.*, 2002). Estas, numa perspectiva de gestão do conhecimento, devem ser difundidas por toda a empresa, contribuindo o marketing interno para a existência de uma motivação interpessoal e interdepartamental, que vai facilitar à organização a adopção e aplicação interna por toda a organização do conceito CRM. ■

Notas

1. NONAKA, I. (1996), «The Knowledge-Creating Company». In Starkey, K. (Ed.), **How Organizations Learn**, London, ITP, pp. 18-31.
2. GEBERT *et al.* (2003) afirmam que diversos autores utilizam o termo implícito em vez de tácito.
3. BLOSCHE (2000) menciona conhecimento discursivo referindo-se ao conhecimento explícito.
4. Alguns autores consideram estas as principais áreas de actuação do CRM.
5. Uma *lead* é uma oportunidade para concretizar negócio, podendo estar associada a um cliente existente ou potencial.
6. Clientes Mais Valiosos.
7. Clientes Mais Prometedores.
8. Equipa de trabalho, normalmente multidisciplinar, constituída especificamente para resolver um problema e/ou executar um plano.

Referências bibliográficas

- BALLANTYNE, David (2000), «Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18(6), pp. 274-286.

BERG, Howard (2001), «Avoiding the stresses after CRM installations». Na web em: <http://www.computerworld.com/software-topics/crm/story/0,10801,56245,00.html>.

BLOSCHE, Marcus (2000), «Customer knowledge». *Knowledge and Process Management*, vol. 7(4), pp. 265-268.

BONTIS, Nick (1998), «Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models». *Management Decision*, vol. 36(2), pp. 63-76.

BRENDLER, William (2001), «The human dimensions of CRM: the key to success or failure». In **The Customer Relationship Management Primer** (pp. 13-15). Ver na web em <http://www.crmguru.com>.

CAP GEMINI (1999), «CRM – Customer Relationship Management in practice».

CURRY, Jay (2001), «Keys to CRM success for small and medium size enterprises». In **The Customer Relationship Management Primer** (pp. 19-21). Na web em <http://www.crmguru.com>.

DAVIDS, Merly (1999), «How to avoid the ten biggest mistakes in CRM». *The Journal of Business Strategy*, vol. 20(6), pp. 22-26.

EISENFELD, B. (2000), «Calculating potential CRM benefits». Gartner Group.

GALBREATH, Jeremy e ROGERS, Tom (1999), «Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business». *The TQM Magazine*, vol. 11(3), pp. 161-171.

GERBERT, Henning; GEIB, Malte; KOLBE, Lutz e BRENNER, Walter (2003), «Knowledge-enabled Customer Relationship Management: integrating Customer Relationship Management and knowledge management concepts». *Journal of Knowledge Management*, vol. 17(5), pp. 107-123.

GOLDENBERG, Barton J. (2002), **CRM Automation**. Prentice Hall PTR.

GRÖNROOS, Christian (2001), **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. John Wiley e Sons.

GUMMESSON, Evert (2002a), «eCRM e hCRM rivalidade bélica ou felicidade conjugal?». *Marketing e Publicidade*, vol. 44, pp. 49-51.

GUMMESSON, Evert (2002b), **Total Relationship Marketing**. 2nd ed. Butterworth-Heinemann.

HAMILL, Jim (2000a), «Internet supported customer relationship management – discussion paper».

HERSCHEL, G. (2001), «Five crazy rules for CRM project success». Gartner Group.

HICKERNELL, Timothy (2001), «Web e collaboration strategies». Meta Group.

KANDAMPULLY, Jay e DUDDY, Ria (1999), «Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship». *Marketing Intelligence e Planning*, vol. 17(7), pp. 315-323.

KIRBY, J. e EISENFELD, B. (2001), «Implementing CRM: Business change program not project». Gartner Group.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C. e MAESINCEE, Suvit (2002), **Marketing Movies**. Harvard Business School Press.

LEE, Dick (2001), «Why climb the CRM mountain?». In **The Customer Relationship Management Primer** (pp. 4-6). Na web em <http://www.crmguru.com>.

LOVELOCK, Christopher; VANDERMERWE, Sandra e LEWIS, Barbara (1996), **Services Marketing – An European Perspective**. Prentice Hall Europe.

MCKENNA, Regis (1991), **Relationship Marketing**. Perseus Book.

MCKENNA, Regis (1997), **Real Time**. Harvard Business School Press.

NONAKA, Ikujiro e KONNO, Noboru (1998), «The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation». *California Management Review*, vol. 40(3), pp. 40-54.

NYKAMP, Melinda (n.d.), «CRM: How to get there from here». Nykamp Consulting Group.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira e PECK, Helen (2001), **Relationship Marketing for Competitive Advantage**. Butterworth Heineman.

PEPPERS e ROGERS GROUP (2001), «Esqueça os obstáculos da tecnologia – CRM a toda a velocidade!». Na web em <http://www.1to1.com.br>.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha (1997), **Empresa 1:1**. Editora Campus.

PÉTRISSANS, Alain (1999), **Customer Relationship Management: The Changing Economics of Customer Relationship**. Cap Gemini e International Data Corporation (IDC).

PYINNA (2001), «The CRM Bible version 2». Na web em <http://www.crbible.com>.

ROSCOE, David (2001), «The customer knowledge journey». *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 5(4), pp. 314-318.

ROWLEY, Jennifer (2004), «Partnering paradigms?». *Knowledge management and relationship marketing. Industrial Management & Data Systems*, vol. 104(2), pp. 149-157.

SCHLEGELMILCH, Bodo B. e PENZ, Elfriede (2003), «Knowledge Management in Marketing». *The Marketing Review*, vol. 3, pp. 5-19.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony e SCHMIDT, Ruth A. (2001), «From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach». *Information Processing and Management*, vol. 37, pp. 335-355.

SIEBEL, Thomas M. (2002), **Princípios de e-Business**. Máxima.

SILVA, Firmino e ALVES, José Augusto (2001), «Introdução ao ERP e CRM». In Firmino Silva e José Augusto Alves (Eds.), **ERP e CRM**, pp. 9-90, Edições Centro Atlântico.

SINDELL, Kathlenn (2000), **Loyalty Marketing for the Internet Age**. Dearborn Financial Publishing Inc.