

Contribuições à Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso sobre a implantação de um sistema de CRM em uma instituição financeira cooperativa

Joanita de Araújo Oliveira Kamiyama, IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Carlos Henrique de Vasconcelos, IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Ronaldo Bernardo |Junior, CEFET-RJ Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro

Resumo

Na sociedade do conhecimento o diferencial competitivo das organizações está na utilização do conhecimento, fundamental para o desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes. As organizações têm usado de cada vez mais artifícios para se diferenciar da concorrência, e nesse aspecto a Gestão do Conhecimento ganha maior relevância. Para estreitar o relacionamento com os clientes surgiram no universo empresarial os sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM). Contudo, ainda há um elevado número de empresas que entende o CRM somente como uma solução tecnológica, subutilizando o potencial do sistema em relação ao conhecimento organizacional. A partir disso, este estudo tem o objetivo de investigar as contribuições da implantação de um CRM para a gestão do conhecimento organizacional. As cooperativas de crédito tiveram um crescimento exponencial no Brasil nos últimos anos, de modo que para aplicação da pesquisa foi escolhido a realização de um estudo de caso em uma instituição de crédito presente em 22 Estados e em quase 200 municípios que iniciou a implantação do CRM dois anos atrás. Os resultados reforçam os desafios encontrados pela instituição para a implantação do CRM, e descreve relevantes contribuições do sistema para a Gestão do Conhecimento, tais como: facilitar o relacionamento entre usuário do sistema e clientes; facilitar o acompanhamento do cliente; servir como memória organizacional; e institucionalizar o conhecimento gerado na relação entre o colaborador e o cliente.

Palavras-Chave: Relacionamento com o Cliente, CRM, Gestão do conhecimento, Instituição financeira.

Contributions to Knowledge Management: A Case Study on the implementation of a CRM system

Abstract

In the knowledge society, the competitive advantage of organizations lies in the use of knowledge, which is fundamental for the development and maintenance of competitive advantages over competitors. Organizations have been using more and more devices to differentiate themselves from the competition, and in this regard, Knowledge Management has become more relevant. In order to strengthen the relationship with customers, Customer Relationship Management (CRM) systems have emerged in the business world. However, there is still a large number of companies that understand CRM as only a technological solution, underutilizing the potential of the system in relation to organizational knowledge. From this, this study aims to investigate the contributions of the implementation of a CRM for the management of organizational knowledge. Credit cooperatives have experienced exponential growth in Brazil in recent years, so that for the application of the research, a case study was chosen at a credit institution in 22 states and in almost 200 municipalities that initiated the implementation of CRM two years ago. The results reinforce the challenges faced by the institution for the implementation of CRM, and describes relevant contributions of the system to the Knowledge Management, such as: facilitating the relationship between system

users and customers; facilitate customer follow-up; serve as an organizational memory; and to institutionalize the knowledge generated in the relationship between the collaborator and the customers.

Keywords: Customer Relationship, CRM, Knowledge Management, Financial Institution.

1. Introdução

Na sociedade do conhecimento o diferencial competitivo das organizações está na utilização do conhecimento, que reflete em aumentos exponenciais na inteligência coletiva das organizações e possibilita a inovação de produtos e serviços (Menezes, 2017). Apenas o ser humano tem a capacidade de transformar informação em conhecimento, e por isso as organizações contemporâneas têm criado estratégias para valorização do capital intelectual e para gestão do conhecimento gerado (Silva & Burger, 2018).

O estímulo à geração de conhecimento e a decorrente gestão do conhecimento é fundamental para organizações que pretendam desenvolver e sustentar vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Leonard-Barton, 1998). Organizações têm usado cada vez mais de artifícios para se diferenciar da concorrência, e nesse aspecto a gestão do conhecimento ganha maior relevância (Silva & Burger, 2018). A gestão do conhecimento é “um processo iterativo de criação do conhecimento organizacional”, e pode ser definida como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (Nonaka & Takeuchi, 2008).

O capital intelectual das organizações é não somente o somatório do conhecimento dos membros considerados individualmente, mas também o conjunto do conhecimento adquirido através dos relacionamentos entre esses membros e destes com os clientes (Magalhães, 2005). Para esse relacionamento com o cliente, cada vez mais as organizações têm investido em sistemas com esse propósito (Freitas, 2009).

Os sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) surgiram no universo empresarial como um conjunto de ferramentas que tem o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes (Castro, 2015). O CRM se baseia no uso de informações sobre os clientes para criar estratégias de marketing que desenvolvam e sustentem as relações desejadas com os mesmos, o que ajuda a aumentar o lucro financeiro da organização por meio da aquisição de novos clientes, do aumento da lucratividade dos já existentes e/ou, estendendo a duração dos relacionamentos com os clientes (Pride & Farrel, 2015).

Contudo, ainda há um elevado número de empresas que entende o CRM somente como uma solução tecnológica, confundindo a gestão do relacionamento com o cliente com os sistemas

de apoio para implementação do CRM (Demo, 2015). Estudos descrevem que Organizações modernas investem enormes quantias em tecnologia da informação, porém com muito foco na tecnologia e pouco ou quase nenhuma atenção voltada à informação e às pessoas e seus conhecimentos (Alvarenga Neto, 2008).

A partir desse contexto, um questionamento emerge: quais são as possíveis contribuições de um CRM para a gestão do conhecimento? É possível notar que diversas possíveis contribuições já devem ser planejadas ainda no processo de implantação da ferramenta, de modo a possibilitar o posterior controle dos resultados. Diante do exposto, o presente estudo tem o objetivo de investigar as contribuições da implantação de um CRM para a gestão do conhecimento organizacional; para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma instituição financeira. Dada a natureza do estudo, compreender os desafios para implantação do CRM na organização pesquisada consiste em um objetivo secundário.

Este estudo é relevante para os gestores organizacionais, que podem compreender melhor como a utilização de uma ferramenta pode ajudar no alcance dos objetivos do negócio. É relevante para as organizações, uma vez que o conhecimento deve permanecer ainda que determinados colaboradores deixem a instituição (Brambilla, 2012). E este estudo também é relevante para a ciência, dado que há predominância de pesquisas quantitativas sobre o potencial do CRM (Demo, 2015), e um estudo qualitativo pode ajudar a compreender em maior profundidade algumas nuances que poderiam ser negligenciadas em estudos que privilegiam a abrangência da análise.

Após este capítulo inicial de introdução, o capítulo 2 apresenta as fundamentações teóricas sobre CRM e sobre Gestão do Conhecimento. O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada. O capítulo 4 apresenta os resultados e os analisa. Por fim, no capítulo 5 são realizadas considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 CRM

O CRM é uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes (Greemberg, 2001). Atualmente há diversas estratégias usadas pelas empresas para a obtenção/maximização de lucro, e os sistemas de CRM têm se mostrado pertinentes na busca deste resultado (Castro, 2015; Pride & Farrel 2015).

É muito mais do que um simples software, consiste na base para a sustentação de estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas pelas empresas, compreendendo sistemas informatizados que podem auxiliar nesta tarefa (Castro, 2015). Um fator importante e muitas vezes que passa despercebido é que o não conhecimento do valor do cliente faz com que ele não receba a atenção necessária diante da sua real lucratividade, o que se reflete num possível erro de investimento por parte da organização e a ferramenta CRM serve justamente para preencher esta lacuna de forma mais eficiente e eficaz (Freitas, 2009).

É através do CRM que as melhores práticas de marketing de relacionamento prometem se desenvolver, pois ele torna possível a melhoria da experiência dos clientes a cada interação com a empresa e proporciona o conhecimento, avaliação e integração do cliente com a empresa, tornando todos os pontos da organização integrados vislumbrando um direcionamento do atendimento às necessidades dos clientes (Castro, 2015).

Há diversas formas de operação de uma ferramenta CRM, dentre as quais se destaca o segmento analítico, que inclui programas de armazenamento e processamento de dados, como os que são utilizados por aplicativos que empregam algoritmos para dissecar os dados e apresentá-los de maneira utilizável para o usuário. (Greemberg, 2001).

O aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo (Swift, 2001). O processo de implantação do CRM é executado por meio de um ciclo composto por 4 fases distintas: (i) Descoberta do conhecimento, (ii) Planejamento do mercado, (iii) Interação com os clientes, (iv) Análise e refinamento; cabe a ressalva que as fases i e iv geram maior aprendizado, e as fases ii e iii se concentram mais na ação (Swift, 2001).

O CRM fornece as capacidades para gerar produtos, serviços, respostas, individualização, personalização em massa e satisfação do cliente (Swift, 2001). A partir disso é possível compreender Brambilla (2012), que sinalizou que o CRM pode ser estudado junto com a Gestão do Conhecimento com o objetivo de acumular conhecimento do cliente, construir melhores relacionamentos e aumentar a satisfação e a excelência do negócio.

2.2 Gestão do Conhecimento e os Sistemas de CRM

O conhecimento é uma palavra de origem no latim (*cognoscere*), que significa o "ato de conhecer" (Marconi & Lakatos, 2003). O constructo conhecimento faz parte do cotidiano humano desde os primórdios, diferenciando-se conforme cada época histórica, a sua

compreensão, o seu manejo e a sua aplicabilidade (Silva & Burger, 2018). Em relação à formação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) descrevem que:

O conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, o primeiro é aquele que pode ser expresso em palavras, números, sons, dados, fórmulas científicas, recursos visuais entre outros, ou seja, o conhecimento explícito é aquele que pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, de maneira formal e sistêmica. O segundo por outro lado não é de fácil mensuração, não sendo visível e explicável, pelo contrário é extremamente pessoal e difícil de formalizar, o que torna seu compartilhamento e comunicação dificultoso (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Para destacar a importância do conhecimento tácito aos indivíduos é necessário partir da perspectiva sócio histórica, a qual enfatiza que todos os sujeitos constituem seu meio e são constituídos por ele, e assim geram significados específicos de acordo com a cultura vivenciada (Silva & Burger, 2018). Ainda de acordo com Silva e Burger (2018) o conhecimento prévio de cada indivíduo é extremamente importante, considerando que cada um possui uma bagagem histórica particular as quais muitas vezes não são verbalizadas.

A Gestão do Conhecimento tem origem no idioma inglês (*Knowledge Management*), e “propõe uma abordagem formalizada e integrada para a gestão dos ativos intangíveis de conhecimento da organização” (Magalhães, 2005). Ela pode ser descrita como “uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing, entre outras” (Alvarenga Neto, 2008). Pode ser vista como uma estratégia de negócio caracterizada pela transferência de melhores práticas, aprendizagem pessoal, inteligência do cliente, inteligência de processos, gestão dos ativos intelectuais e liderança da inovação (Magalhães, 2005).

Os sistemas produtivos contemporâneos, nas próximas décadas, deverão se adaptar aos mercados globalizado e organizacional e isto implica em estar atendo as questões que envolvem a gestão de conhecimento e suas vertentes (Fraga, 2017). A gestão do conhecimento pode utilizar o potencial não realizado na organização para partilhar e reutilizar o conhecimento coletivo (Magalhães, 2005); ela pode apoiar um ambiente propício para que o indivíduo identifique, utilize e crie conhecimento, e pode induzi-lo a amplificar e disseminar seu conhecimento na organização e propiciar aprendizagem organizacional e potencializar a capacidade de inovação da empresa (Rossini *et al.*, 2018).

O processo de Gestão do Conhecimento é executado por meio de um ciclo composto por 4 fases distintas: (i) Criação e Captura, (ii) Compartilhamento/disseminação, (iii) Aquisição/aplicação e (iv) Geração de valor (Davila et al., 2015).

Analisando pela perspectiva da Gestão do Conhecimento, O CRM representa um dos elos necessários que facilitam a compreensão e conhecimento dos clientes organizacionais, além de uma excelente estratégia para atingir estratégias competitivas vantajosas (Correia, 2015).

Neste estudo, a relação entre CRM e Gestão do Conhecimento será analisado em uma empresa cooperativa. O cooperativismo tem seu conceito relacionado a “um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social” (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2018). A participação de mercado das cooperativas de crédito no Brasil apresentou um crescimento acelerado onde em 2005 a participação de pessoas jurídicas representava 1% do mercado financeiro e passou para 8% em 2017, já o segmento pessoa física passou de 5,2% para 6,5% em 2017 (Banco Central do Brasil - BACEN, 2018).

3. Metodologia

O presente estudo tem o objetivo de investigar as contribuições da implantação de um CRM para a gestão do conhecimento organizacional; para tanto, faz uso de abordagem qualitativa de caráter descritivo, uma vez que almeja descrever determinada realidade observadas nos processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995). Quanto aos meios este estudo é classificado como pesquisa de campo por ser uma investigação empírica (Vergara, 2010). Para aplicação da pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, que é utilizado com o intuito de contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (Yin, 2010).

O objeto de estudo foi o processo de implantação de sistema de CRM em uma instituição financeira cooperativa. Para tanto, foi estudada uma organização que atua na região dos estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, mais especificamente no ramo de cooperativas de Crédito. A instituição está presente em 22 estados Brasileiros, alcançando 197 municípios do País, com mais de 1600 agencias emprega cerca de 23,3 mil colaboradores, possui 3,8 milhões de associados; administra atualmente 87,7 bilhões de em ativos (créditos e aplicações financeiras) e possui 13,8 bilhões de patrimônio líquido (Documentos internos).

A Tabela 1 descreve o protocolo do estudo de caso utilizado no presente trabalho.

Tabela 1. Protocolo de estudo de caso

Elemento	Descrição
Questão do estudo	Quais são as possíveis contribuições de um CRM para a gestão do conhecimento?
Objetivo	Investigar as contribuições da implantação de um CRM para a gestão do conhecimento organizacional
Unidade de Análise	Conhecimento decorrente da implantação e utilização de um CRM em uma instituição financeira
Limite de tempo	Mês de setembro de 2018
Local	Cooperativa de crédito brasileira
Validade dos constructos	Contraposição entre os conceitos e a perspectiva prática
Validade interna	Utilizar de triangulação: análise bibliográfica; análise documental; entrevistas com a equipe do projeto e com profissionais do cliente.
Questão secundária do estudo de caso	Quais os desafios percebidos pelos profissionais para a implantação de um CRM em uma cooperativa de crédito?

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

3.1. Coleta dos dados

As entrevistas foram realizadas entre os dias 05 e 10 de setembro de 2018. Foram selecionados e convidados 8 (oito) colaboradores da instituição financeira pesquisada, sendo estes 2 gestores da ferramenta CRM, 2 gerentes de agência, 2 gerentes de relacionamento voltados para pessoa jurídica e 2 gerentes de relacionamento com foco em pessoa física. As entrevistas foram realizadas presencialmente e à distância, todas gravadas e transcritas integralmente. Durante este período os pesquisadores tiveram acesso a documentos públicos da instituição para conferência ou acréscimo de informação neste trabalho.

A construção do roteiro foi guiada pelo problema de pesquisa e também baseado na revisão da literatura, onde as perguntas foram agrupadas em três grandes temáticas, conforme apresentado pelo Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro de entrevistas

Categorias / temas	Autores	Perguntas
O processo implantação e seus desafios	Madruga (2010)	Como foi o processo de implantação da ferramenta CRM na empresa?
	Castro (2015)	Em sua opinião qual o objetivo da implantação desta ferramenta?
	Correia (2005)	Houve alguma dificuldade no processo de implantação do CRM?
Desafios na utilização do sistema	Freitas (2009)	Como é utilizada a ferramenta CRM em seu dia a dia?
	Greemberg (2001)	Existe algum procedimento padrão a seguir?
	Correia (2005)	Quais são as dificuldades atuais em relação a utilização do CRM?

	Demo (2015) Freitas (2015)	Você teria alguma sugestão de melhoria para o sistema? Quais?
Ferramenta de CRM e os Processos de GC	Davila, Fraga et al. (2014)	Como é o processo de criação, captura das informações para o sistema CRM? Como a informação é compartilhada? Como se adquire conhecimento na ferramenta CRM atualmente? Qual a percepção sobre o valor gerado para a instituição e para o gestor da conta através da utilização da ferramenta CRM?

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

3.2 Análise dos Dados da Pesquisa

Como procedimento de análise dos dados coletados foi utilizado o método de Análise Indutiva, que consiste em “um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação” (Thomas, 2006).

Para transcrição das entrevistas foi utilizada uma planilha no *software* Excel®, transcrevendo cada pergunta e as respectivas respostas, iniciando pelo preenchimento das categorias prêmios e aproximando-as dos trechos destacados das respostas dos entrevistados, que foram dispostas lado a lado a fim de possibilitar a manipulação dos dados com uso de filtros para variar a visão do todo. Após a análise, foi apresentado um resumo (Quadro 2) para todos os entrevistados.

4. Resultado e Discussão

4.1 Desafios presentes no processo de implantação do CRM

Brambilla (2012) reforça a importância de um sistema de CRM visto como uma extensão do Marketing tradicional, atingindo a instituição de forma abrangente, de modo tal que toda a informação coletada possa ser vista por todos os envolvidos no processo de atendimento ao cliente.

O processo de implantação do sistema ocorreu em meados de 2016. O *Entrevistado 3* mencionou que uma equipe da central de tecnologia da empresa foi designada para implantar o processo em toda a instituição. Desta forma, essa equipe ficou responsável por instruir uma segunda equipe de implantação formada por gestores de CRM que, por sua vez, ficou responsável por disseminar as informações nas agências de sua área de atuação.

De acordo com todos os respondentes o processo de implantação foi gradual e, a princípio, as orientações eram referentes somente ao registro das informações no sistema; ou seja, um procedimento mais reativo. Posteriormente, em 2018 ocorreu novo *rollout* com um sistema mais informatizado e melhorado, onde diversas funções e comandos foram adicionados de

modo que proporcionou ao usuário a possibilidade de atuar de forma mais proativa no atendimento ao cliente.

O CRM surgiu no universo empresarial como um conjunto de ferramentas com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes e construir boas relações de troca com compradores e vendedores (Castro,2015; Pride & Farrel,2015). Essa intenção se confirmou neste estudo. Foi de consenso dos entrevistados que a ferramenta tem como objetivo principal o relacionamento com o cliente e, a partir deste, é capaz de proporcionar à instituição e aos seus colaboradores subsídios para facilitar o contato e acompanhamento do comportamento financeiro dos clientes, agilizar processos de oferta de produtos e serviços, criar oportunidades de negócios, e manter a empresa competitiva em relação ao mercado. O *Entrevistado 2* afirmou que "O objetivo do CRM é poder ter algo que ajude a gente a fazer a gestão de relacionamento com nosso cliente, através da ferramenta conseguimos saber como está nosso relacionamento com essa pessoa e medir melhor o relacionamento dela com a instituição".

Questionados sobre as dificuldades de implantação da ferramenta os entrevistados responderam que, como toda ferramenta em seu início de implantação o CRM apresentou algumas dificuldades iniciais referente a utilização, e ao entendimento das funções disponibilizadas para o uso. Observou-se que, para os entrevistados que tiveram a oportunidade de conhecer a ferramenta em outra instituição em que trabalharam a adaptação se deu de forma mais tranquila, em contrapartida, os entrevistados que foram apresentados a ferramenta pela primeira vez relataram dificuldade de adaptação inicial e necessidade de uma maior clareza dos comandos a serem executados, além da importância de um treinamento mais aprofundado.

O Quadro 2 resume os principais desafios relatados quando da implantação do CRM.

Quadro 2. Principais desafios para a implantação do CRM

Principais Desafios
✓ Trazer a ferramenta para o dia-a-dia do usuário;
✓ Convencer os usuários desde o início da implantação;
✓ Problemas de adaptação do uso e entendimento da ferramenta;
✓ Levar em considerações diversas realidades dentro da instituição durante o processo de implantação;
✓ Envolver a equipe na disseminação do conhecimento;
✓ Explorar todas as funcionalidades da ferramenta;
✓ Orientar ou padronizar o tipo e como a informação deve ser registrada;
✓ Interface que agrade a maioria dos usuários;
✓ Otimizar e alinhar os ciclos do processo de CRM com o ciclo do processo de GC;
✓ Lidar com instabilidades de internet e de sistema em algumas localidades.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.2. Desafios na utilização do sistema e sugestões de melhoria

Conforme os entrevistados, a ferramenta CRM é utilizada diariamente através do registro de cada contato com o cliente, seja este presencial ou por meio de telemarketing. O *Entrevistado 5* fez a seguinte afirmação " hoje eu consigo registrar 80% dos meus contatos, quando não registro na hora, anoto o restante na agenda e registro mais tarde ou no dia seguinte". Já o *Entrevistado 6* afirmou: "tenho uma rotina de colocar de 4 a 5 atendimentos por dia, mas registrar todos os atendimentos não é viável devido ao tempo que tenho que investir nesta atividade durante a dinâmica do meu dia". Destaca-se também a fala do *Entrevistado 3*: "Eu utilizo o CRM para saber informações do cliente, é a primeira coisa que eu olho para aprovar determinada taxa ou pedido".

Greenberg (2001) afirma que o CRM é uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes; ou seja a disciplina na utilização é que determina o sucesso dos resultados tanto aos gerentes quanto á instituição. Somente dois entrevistados relataram conseguir registrar todos os atendimentos feitos diariamente, utilizando como padrão conectar-se ao sistema logo no início do dia e encerrando as atividades após o atendimento do último cliente.

Demo (2015) e Freitas (2009) falam das dificuldades de implantação e entendimento do propósito da ferramenta, pois em muitos casos a compreensão do que o CRM significa ainda se faz limitada.

Questionados sobre a possibilidade de haver dificuldades atuais na utilização do sistema, foi relatado que a maior dificuldade é a habitualidade em se usar a ferramenta. Os *Entrevistados 4 e 6* argumentaram que para eles a ferramenta ainda apresenta possibilidades de melhoria, pois não há um procedimento padrão a seguir no que tange a alimentação da informação extraída das entrevistas com os clientes e o local correto de inseri-las na ferramenta.

Já os *Entrevistados 5 e 7* afirmam que atualmente não possuem dificuldades, mas que gostariam de explorar mais os recursos disponíveis na ferramenta; o *Entrevistado 5* diz: "Para mim não há dificuldade, porém eu gostaria de explorar mais o sistema, porque sei que não o estou usando em sua totalidade, tem muito mais do que se imagina ali dentro do sistema.". Somente o entrevistado 07 afirmou que não tem nada a acrescentar e que, em sua opinião, o sistema está bem completo. Os demais entrevistados concordaram que o sistema está em evolução constante e que melhorias seriam interessante, como por exemplo um sistema que condense todas os programas utilizados no atendimento em uma única ferramenta de trabalho.

Brambilla (2012), Correa (2005), Freitas (2009) destacam a importância da tecnologia aliada ao Marketing de relacionamento e, segundo os autores, a ferramenta CRM é base para sustentação de estratégias que visam o desenvolvimento do relacionamento com os clientes nas empresas. Nesse aspecto, o *Entrevistado 3* disse: “Minha sugestão de melhoria seria para que a informações seja gerada mais rapidamente e que os relatórios saiam de forma mais fácil, o *input* dele é bacana, é possível colocar bastante informação, só que extrair dele esta informação é que é um pouco mais complicado.”.

4.3. Contribuições do CRM para a gestão do conhecimento

Foi de consenso entre os entrevistados que o processo de criação e captura de informações para a ferramenta CRM é basicamente feita através de entrevistas com os clientes, que ao serem questionados fornecem informações pertinentes ao seu perfil, e estas são imediatamente registradas no sistema. Neste momento podemos comparar a resposta dos entrevistados a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), que fala sobre a importância do conhecimento tácito e explícito, e que ambos possuem uma relação complementar entre si.

A dimensão explícita é pré-estabelecidas e fornecidas pela própria ferramenta e a dimensão tácita que vem do *input* de informações feita pelos usuários; ambos se entrelaçam e se complementam, formando o conhecimento. Corrobora a tal afirmação a resposta do *Entrevistado 5* “além das entrevistas com os clientes muitas informações já vêm pré-estabelecidas através de um estudo tecnológico próprio da ferramenta, estas informações são transformadas em conhecimento pelo usuário e utilizadas para gerar futuras oportunidades de negócio”.

De acordo com todos os entrevistados as informações são compartilhadas através da própria ferramenta, que disponibiliza todas as informações para que qualquer usuário possa consultar e utilizar para atender um cliente. O *Entrevistado 3* descreveu que a informação também é compartilhada por outros meios e ferramentas de comunicação, tais como reuniões de vídeo e áudio-conferência, treinamentos presenciais e *online* sobre a ferramenta, e visitas pontuais às agências para troca de informações e esclarecimento de dúvidas a cada três meses.

Os autores Silva e Burger (2018), Davenport e Prusak (1998), Alvarenga Neto (2008) destacam a importância do conhecimento, a necessidade de o mesmo fazer parte do processo operacional das empresas, o fato de que é de extrema importância que este assunto esteja presente no cotidiano das empresas, e que seja aplicado como base em informação, conhecimento e inovação.

Conforme o entendimento dos entrevistados a melhor forma de se adquirir conhecimento na ferramenta CRM é através da utilização diária, com o hábito de utilização e constante contato com os clientes. Destaca-se também a questão dos treinamentos e da atualização de informações constantes sobre a ferramenta; segundo o *Entrevistado 5* esta é uma forma eficaz de se adquirir conhecimento. O *Entrevistado 3* ratifica a importância do *input* de informações, segundo o qual: " através do *input* dos usuários no sistema gera-se conhecimento para atender aos clientes de forma mais assertiva”.

Menezes (2017) afirma que o diferencial competitivo das empresas na sociedade do conhecimento está na capacidade de aprendizagem de seus colaboradores e na geração de conhecimento, que refletem em um aumento exponencial da inteligência coletiva das organizações e possibilita a inovação de produtos e serviços. Os entrevistados demonstraram entender que o uso da ferramenta possui valor para a instituição; contudo, a forma que este valor é explicitado foi exemplificado de maneiras diferentes por cada respondente. Em destaque a definição de valor pelo *Entrevistado 3*, que disse que:

O valor é muito mais subjetivo, porque eu acredito muito na questão do relacionamento, porque a gente fala de uma empresa onde a gente valoriza o relacionamento, onde o que mais importa é a forma com que lidamos com o cliente, é a satisfação da pessoa que está comigo, e o sistema vem paralelo a isso, onde você tem as informações do cliente para poder lidar de forma mais próxima com ele, e isso acaba confirmando nossos valores no próprio sistema (*Entrevistado 3*).

Magalhães (2005), Menezes (2017), Silva e Burger (2018) destacam a gestão do conhecimento como diferencial competitivo para as modernas organizações e a missão das empresas em inovar de forma quantitativa e qualitativa, impactando decisoriamente na produção e criação de valor para as instituições.

O *Entrevistado 5* afirmou que considera o valor monetário de investimento para implantação alto, porém acredita ser necessário o empenho dos colaboradores na utilização da ferramenta para fazer com que esta gere lucro para a instituição. Os entrevistados em geral também destacaram o valor agregado na carteira de seus clientes, afirmando que esta apresentou significativa melhora após a implantação do sistema. O *Entrevistado 2* afirmou que “A ferramenta traz todos os benefícios que o associado tem na carteira dele, com isso ficou mais fácil para o colaborador oferecer o produto e benefícios correto”, e ainda salientou que a ferramenta proporcionou uma visão ampla dos números da carteira de cada gerente, abrindo a possibilidade de traçar estratégias de atendimento e alcance de resultados - o que consequentemente aumenta a receita da carteira e gera valor para a instituição e para o gerente

de contas. O Quadro 3 resume as principais contribuições do CRM para a Gestão do Conhecimento na percepção dos entrevistados.

Quadro 3. Principais contribuições da Ferramenta de CRM para a Gestão do Conhecimento de uma Instituição financeira.

Principais Contribuições
✓ Resume todos os produtos e serviços da empresa assinalando os que cada cliente possui;
✓ Ajuda a direcionar melhor os produtos financeiros;
✓ Facilita o relacionamento entre usuário do sistema e clientes;
✓ Facilita a oferta e direcionamento de novos produtos;
✓ Facilita o acompanhamento do cliente e serve como memória organizacional;
✓ Permite descrever o comportamento financeiro do Cliente;
✓ Serve como ferramenta de acompanhamento das atividades dos usuários;
✓ Institucionaliza o conhecimento gerado na relação colaborador e cliente;
✓ Agilidade na gestão do relacionamento e pode gerar benefícios financeiros para a carteira de clientes do gestor de conta.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Cabe o destaque que o Quadro 3 foi apresentado para três entrevistados, e foi solicitado a eles um feedback sobre o conteúdo. Todos foram unânimes em afirmar que concordam com todos os elementos descritos, que se sentiram representados com os itens descritos, e consideram que o quadro reflete as respostas das entrevistas de maneira resumida.

5. Considerações finais

O tema Gestão do Conhecimento é um assunto importante no meio empresarial. Também é possível afirmar que o CRM é uma ferramenta de extrema importância para as novas formas de gerenciamento de relacionamento com o cliente. Por muito anos as empresas mantiveram seu foco e esforço de vendas nos produtos e serviços ofertados; porém, com a velocidade frenética de transformação da sociedade e a busca constante pela informação, as empresas se depararam com um paradigma a ser ultrapassado. Neste cenário, o indivíduo é responsável por gerar conhecimento e, por meio de ferramentas e estratégias, transformá-lo em resultados financeiros.

O objetivo deste estudo foi investigar as contribuições da implantação de um CRM para a gestão do conhecimento organizacional. Em primeiro lugar, nota-se que o CRM foi um sistema que se adaptou à instituição em que foi implementado; sua premissa básica é a informação e a forma com que esta é inserida em um sistema, o que vem sendo realizado a contento pelos colaboradores da instituição financeira, ainda que não tenha sido explorado todo o seu potencial. O CRM contribuiu na aproximação da empresa com seus consumidores,

agrupando em si uma série de informações pertinentes ao perfil de cada cliente e proporcionando uma relação de troca dinâmica, eficiente e produtiva.

Os resultados da pesquisa indicam que o CRM tem sido utilizada pelos usuários diariamente. Todavia, ainda há muitos recursos a serem explorados para que ele seja eficaz em seu propósito principal: o atendimento ao cliente de forma assertiva, recorrente e rentável para a instituição. Os entrevistados possuem conhecimento sobre a ferramenta, originado principalmente pela troca de experiência entre os pares e treinamentos proporcionados pela instituição; porém, é possível observar que alguns dos entrevistados ainda anseiam por maiores informações acerca dos recursos e benefícios que a ferramenta pode oferecer.

No que tange a contribuição do CRM especificamente para a gestão do conhecimento, observa-se que em todas as respostas o construto conhecimento está presente: tanto de forma proativa, por meio do *input* de informações feito pelo usuário na ferramenta, quanto de forma reativa, da informação que sai da ferramenta para o usuário (*output*).

A utilização eficaz da ferramenta CRM somente é possível mediante o capital intelectual aplicado na utilização do sistema. O produto gerado por essa interação é que proporciona o ganho ou aumento de resultados para a empresa; conforme citado por um dos entrevistados, o valor gerado pode não ser tão quantificável, pois o relacionamento e a forma como a instituição se relaciona com seus clientes é o que confirma os valores e propósitos da instituição que se utiliza do sistema. O ganho monetário é uma consequência.

Como limitações dos métodos escolhidos, vale a pena destacar a confiabilidade, pois as entrevistas devem ser consideradas como relatórios verbais, estando sujeitam a vieses, memória fraca, e articulação pobre ou imprecisa (Yin, 2015). Já no que diz respeito à análise indutiva realizada, “Inevitavelmente, os resultados são moldados pelos pressupostos e pelas experiências dos avaliadores conduzindo o estudo e a realização da análise de dados” (Thomas, 2006). Tendo ciência destas limitações, foi feito o esforço possível para que os objetivos desta pesquisa direcionassem a condução da entrevista, da análise dos dados e das demais atividades deste trabalho.

Em resumo, ao buscar responder ao problema de pesquisa sobre quais são as possíveis contribuições de um CRM para a gestão do conhecimento, chegou-se à conclusão de que há diversas pontes já construídas sobre os dois temas, e outras possibilidades ainda subutilizadas pelas organizações. Desse modo, nota-se uma oportunidade de aprofundar a aplicação teórica entre os temas, e sugere-se para pesquisas futuras a realização de uma pesquisa-ação, para que pesquisadores participem do processo de implantação do CRM já com a perspectiva de gerar

conhecimento para a organização em questão. Para estudos futuros, sugere-se também o aprofundamento no tema CRM em relação a mensuração dos valores monetários gerados antes e depois da implantação da ferramenta.

Referências

- Banco Central do Brasil. (12 de 07 de 2018). *Banco Central do Brasil*. (Banco Central do Brasil) Acesso em 16 ago 2018, disponível em Banco Central do Brasil: <https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf>.
- Brambilla, F. R. (Jan/Abr de 2012). Automação do processo de vendas no contexto do gerenciamento de clientes por CRM. *Adm UFSM*, 5(1), 29-46.
- Brambilla, F. R., & Dalmarco, G. (Outubro - Dezembro de 2014). Gestão dos atributos tecnológicos do Customer Relationship Management (CRM) no brasil: uma relação B2B no setor de software e mídia. *Revista de Adm. FACES Journal*, 13(04), 39-56.
- Castro, D. J. (Julho de 2015). A importância do CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de. *Revista Pensar Gestão e Administração, Vol 3*.
- Castro, D. J. (Julho de 2015). A IMPORTÂNCIA DO CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de. *Revista Pensar Gestão e Administração,, 3*.
- Correia, C. d., Santiago, F. Z., Domingues, J. R., Amaral, J. F., & Ribas, L. A. (Julho de 2005). CRM nas organizações. *Pretexto*, 6(1), 45-58.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (4 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Davila, G. A., Fraga, B. D., Diana, J. B., & Spanhol, F. J. (Nov/Fev de 2014/2015). O ciclo de Gestão do Conhecimento na Prática: Um Estudo nos Núcleos empresariais Catarinenses. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(7), pp. 43-64. Acesso em Mai de 2018, disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/267637132>>.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., & Fernandes, T. (Set/Out de 2015). Marketing de Relacionamento(CRM): Estado da arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. *RAM revista de Administração Mackenzie*, 127-160.
- Fraga, B. D., Erpen, J. G., Varvakins, G., & Santos, N. (Jan/Mar de 2017). Business Intelligence: Metodos e tecnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. *Navus revista de gestão e tecnologia*, 7, 43-56.
- Freitas, A. A., Melo, F. A., & Caldas, S. d. (Jan/Abr de 2009). O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários - Estudo de Caso. *ADM. MADE*, 13(1), 72-92.

- Godoy, A. S. (Mar/Abril de 1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35(02), 57-63.
- Greenberg, P. (2001). *CRM Customer Relationship Management: Na velocidade da Luz* (Vol. 1). Elsevier.
- Leonard-Barton, Dorothy. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- Madruga, R. (2010). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM* (2º ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamento da Gestão do Conhecimento Organizacional* (1 ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (Março de 2017). Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. *Perspectiva em gestão do Conhecimento*, 7 (Edição Especial), 145-159.
- Neto, R. C. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações, proposta de mapeamento conceitual cognitivo* (1 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.. (2008). *Gestão do Conhecimento* (1 ed., Vol. 1). (C. R. Gonçalo, Ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2018). *História do cooperativismo*. Acesso em 15 ago 2018, disponível em Portal do Cooperativismo Financeiro: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Metodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.