

# A Relação Entre a Gestão do Conhecimento do Cliente e a Inovação Tecnológica

**Eloisa Toffano Seidel Masson**  
eloisats@gmail.com  
UCB

**Nirian Martins Silveira dos Santos**  
nirian@gmail.com  
UCB

**Angélica Toffano Seidel Calazans**  
angelica\_toffano@yahoo.com.br  
UniCEUB

**Claudio Chauke Nehme**  
chauke@ucb.br  
UCB

**Eduardo Dutra Moresi**  
moresi@ucb.br  
UCB

**Resumo:** O artigo tem como objetivo entender como o processo de gestão do conhecimento do cliente pode colaborar para a inovação tecnológica. Para construção desse entendimento realizou-se avaliação da produção científica sobre a inovação, a gestão do conhecimento do cliente e a relação entre esses temas. A metodologia utilizada consistiu na realização de revisão sistemática em bases de dados associados ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) da Universidade Católica de Brasília. Como resultado, identificou-se que a gestão do conhecimento do cliente influencia positivamente a inovação tecnológica. Os achados mostram que as soluções tecnológicas como o software social e Big Data colaboram para a interação das empresas com os clientes e para a gestão do conhecimento do cliente.

**Palavras Chave:** inovação - Gestão Conhecimento - Conhecimento Cliente - -

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário globalizado do século XXI, o aumento da competitividade do mercado fez com que as organizações além da redução de custos e do aumento da qualidade, ofereçam inovação, como diferencial. A inovação de produtos e serviços, processos, tecnologia ou modelo de negócios tem sido a escolha de muitas empresas para enfrentar o avanço da concorrência.

Druker(2001) enfatiza que todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica, porque nenhuma empresa pode esperar sobreviver e ter sucesso, a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes em seu campo, em qualquer parte do mundo.

Segundo o Manual de Oslo<sup>1</sup>, as empresas inovam para defender sua atual posição competitiva assim como para buscar novas vantagens em seu mercado. Uma empresa pode ter um comportamento reativo e inovar para evitar perder mercado para um competidor inovador ou pode ter um comportamento pró-ativo para ganhar posições de mercado estratégicas frente a seus competidores, por exemplo, desenvolvendo e tentando impor padrões tecnológicos mais altos para os produtos que ela fabrica.

A inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras. Não se sabe de antemão qual será o resultado das atividades de inovação, por exemplo, se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou qual é a quantidade necessária de tempo e de recursos para implementar um novo processo de produção, marketing ou método de produção, ou o quão bem-sucedidas essas atividades serão. A inovação envolve investimento. O investimento relevante pode incluir a aquisição de ativos fixos ou intangíveis assim como outras atividades que podem render retornos potenciais no futuro.

Na visão de Longanezi (2008), apesar do consenso que a inovação influencia na sustentabilidade e crescimento das organizações, existe certa resistência em colocar o assunto entre as prioridades das agendas empresariais. Entre os motivos que podem ter influência sobre este fato estão a percepção de risco elevado decorrente da atividade, desconhecimento a respeito do tema, da necessidade de sua gestão e do retorno desse investimento. É importante ressaltar que Helmes (apud Denning, 2012), cita que inovações incrementais ou inovações de apoio a um existente modelo de negócio geralmente têm uma chance de 90% de retorno.

A Gestão do Conhecimento é considerada elemento essencial para existência da inovação. A inovação é apresentada como um processo de aprendizagem interativo, que requer conhecimento de várias fontes (externas e internas) (Vasconcelos, 2000; Bonin, 2003). Considerando o contexto do conhecimento das fontes externas, destaca-se a Gestão do Conhecimento do Cliente, tendo em vista a necessidade de aceitação do mercado de qualquer produto inovador. (JIEBING, BIN E YONGJIANG, 2013; BELKAHLA E TRIKI, 2011).

O conhecimento do cliente pode suportar o desenvolvimento de novos produtos, facilitar a identificação de oportunidades em mercados emergentes e aumentar a duração de relacionamento com o cliente. Pesquisas de mercado e contatos com os consumidores podem atuar de forma crucial no desenvolvimento de produtos e de processos por meio da inovação conduzida pela demanda. (OCDE, 2004)

---

<sup>1</sup> O Manual de Oslo foi criado em 1990 pela OCDE com o objetivo de padronizar os conceitos sobre inovação. Além dos conceitos, o Manual também orienta com relação aos processos, metodologias e formas de pesquisa sobre o assunto inovação. No Brasil, o Manual foi traduzido pela FINEP, em 2004.

Diante deste contexto, entender como a Gestão do Conhecimento do cliente pode contribuir para a inovação é essencial para garantir o diferencial competitivo e será objeto deste estudo.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo-se das premissas de que: (1) a inovação é vista como essencial para criar vantagem competitiva ou para alcançar os objetivos estratégicos das organizações (URABE, 1988; DRUCKER, 2001; JAEGER NETO, 2010); (2) a inovação está associada à incerteza e envolve investimentos consideráveis (OCDE, 2004); (3) o conhecimento do cliente pode suportar o desenvolvimento de novos produtos, facilitar a identificação de oportunidades em mercados emergentes, reduzindo os riscos envolvidos no processo de inovação (JIEBING, BIN E YONGJIANG, 2013; HAKIMI E TRIKI, 2011) formulou-se o seguinte problema a ser investigado por essa pesquisa: **Como a Gestão do Conhecimento do Cliente pode colaborar para a inovação tecnológica?**

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo foi baseado no levantamento documental sobre os temas Inovação e Gestão do Conhecimento do Cliente e sua interseção, com objetivo de compreender a partir da avaliação da produção científica como a Gestão do Conhecimento do Cliente pode colaborar para a inovação tecnológica. Para pesquisa documental aplicou-se a proposta de revisão sistemática (KITCHENHAM, 2004). A revisão sistemática é um meio para identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão de pesquisa ou fenômeno de interesse particular (KITCHENHAM, 2004). Por meio do uso de um processo controlado de pesquisa bibliográfica, os resultados obtidos podem beneficiar pesquisadores e profissionais. Pesquisadores porque os resultados indicam os tópicos mais pesquisados e lacunas que necessitam de maior investigação. Já para os profissionais, os resultados podem ser úteis como referência para utilizar novas ferramentas, métodos, processos e ou soluções.

Foram seguidos os seguintes passos:

- Identificação de necessidade de revisão – A necessidade de revisão se justifica para identificar a existência de estudos sobre os conceitos de Inovação e Gestão do Conhecimento do Cliente e seus pontos de convergência. Além disso, a revisão é necessária para identificar as melhores práticas sobre esse assunto.

- Desenvolvimento do protocolo da revisão - O protocolo da revisão sistemática define as questões de pesquisa que devem ser respondidas ao final da revisão, descreve como a literatura será pesquisada e os métodos utilizados para sintetizar as evidências de forma a responder as questões de pesquisa. As questões de pesquisa estão definidas a seguir.

- a. Existem pesquisas que comprovam que a Gestão do Conhecimento do Cliente pode suportar o desenvolvimento de novos produtos e facilitar a identificação de oportunidades em mercados emergentes, reduzindo os riscos envolvidos no processo de inovação?
- b. Quais as práticas de Gestão de Conhecimento do Cliente com foco em inovação tem sido discutidas na literatura?

- *String* de busca: Inicialmente, foram feitas pesquisas com expressões simples – “*Technological Innovation*” e “*Customer Knowledge Management*” (quadro 1) com o objetivo de explorar os temas de forma isolada, para compreensão de cada constructo e

posteriormente, com a combinação dos termos (quadros 2 e 3), visando entender como o conhecimento do cliente poderia colaborar no processo de inovação.

- Fonte de busca: A principal base científica pesquisada foi a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que disponibiliza o Portal de Periódicos ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)), uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil um acervo de mais de 29 mil títulos com texto completo. As bases de dados pesquisadas no Portal CAPES foram: *Scopus (Elsevier)*, *General Onefile (Gale)*, *ScienceDirect*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *SpringerLink* e *Scielo - Scientific Electronic Library Online*. As palavras-chave compostas foram utilizadas, também, na busca de teses e dissertações nas bases de Teses e Dissertações da Universidade Católica de Brasília – UCB e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, porém não foram obtidos resultados.

- Condução da revisão: a revisão da literatura para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2014, em bases científicas nacionais e internacionais, utilizando-se expressões simples e compostas, nas línguas portuguesa e inglesa. Todos os artigos selecionados eram artigos revisados por pares. As buscas de teses e dissertações ocorreram nos meses de agosto e setembro de 2013.

**Quadro 1:** Pesquisa com palavras-chave simples

Palavras-Chave Simples	Scopus	Onefile	Sciverse	DOAJ	SpringerLink	Scielo
Technological Innovation *	123	112	30	39	1	22
Customer Knowledge Management	27	29	11	7		

\* Busca realizada apenas no título

**Quadro 2;** Pesquisa com palavras-chave compostas (artigos)

Palavras-Chave Compostas	Scopus	Onefile	Sciverse	DOAJ	SpringerLink	Scielo
Technological Innovation e Customer Knowledge Management	6	9	4	2		

**Quadro 3:** Pesquisa com palavras-chave compostas (teses e dissertações)

Palavras-Chave Compostas	UCB	BDTD
Technological Innovation e Customer Knowledge Management	0	0

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 INOVAÇÃO

O conceito de inovação, como a apropriação comercial/social de novidades – descobertas, invenções e conhecimento – ou a introdução de aperfeiçoamento nos bens e serviços utilizados pela sociedade, surgiu na década de 30, como contribuição de Schumpeter para explicar o crescimento e desenvolvimento das economias.

Desde então, a inovação foi conceituada por diversos autores. Segundo Urabe (1988),

" Inovação consiste na geração de uma nova idéia e sua implementação em um novo produto, processo ou serviços, levando à dinâmica de crescimento da economia nacional e ao aumento do emprego, bem como para a criação de lucro para a empresa inovadora. Inovação nunca é um fenômeno único, mas um processo longo e cumulativo de um grande número de tomadas de decisão organizacional, desde a fase de geração de uma nova idéia até sua fase de implementação. A nova idéia refere-se a percepção de uma nova necessidade do cliente ou uma nova maneira de produzir. É gerada no processo cumulativo de coleta de informações, juntamente com uma visão empreendedora cada vez mais desafiadora. Através do processo de implementação, a nova idéia é desenvolvida e comercializada na forma de um novo produto de mercado ou de um novo processo com redução de custos de atendimento e aumento da produtividade " (Urabe , 1988, p. 3).

Na visão de Drucker (2001), a inovação é tida como criadora de um recurso, que somente será recurso quando o homem encontrar um uso e dotar de valor econômico. De acordo com Herkema (2003), “a inovação é um processo de conhecimento que visa a criação de novo conhecimento voltado para o desenvolvimento de soluções comerciais viáveis. Inovação é um processo em que o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado com o objetivo de criar novos conhecimentos, que serão incorporados em produtos e serviços. Herkema (2003) também afirma que inovação é a adoção de uma idéia ou comportamento que é novo para a organização. Podendo ser um novo produto, um novo serviço ou uma nova tecnologia.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004, p. 55), conceitua inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Segundo Jaeger Neto (2010), “a inovação possibilita a obtenção de resultados superiores em produtos e processos, a introdução de novos modelos de negócios e a seleção de novas formas de gestão, tornando-se necessária para a sustentabilidade e o crescimento das empresas.” Para Dodgson et al (2012), a inovação inclui as atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais necessárias à introdução de um novo (ou melhorado) produto ou serviço. O quadro 4 apresenta a consolidação dos posicionamentos desses autores com relação a inovação.

**Quadro 4:** Consolidação das definições de inovação

Definições inovação	Urabe (1988)	Drucker (2001)	Herkema (2003)	Manual de Oslo	Jaeger Neto (2010)	Dodgson et al (2012)
Geração de nova ideia, novo conhecimento	√		√			

Implementação/criação de um novo produto, processo, serviço, recurso, novos modelos de gestão ou tecnologia	√	√	√	√	√	√
Geração de lucro, crescimento, emprego, redução de custo, aumento de produtividade	√	√			√	

A partir dos diversos estudos encontrados na literatura acadêmica, pode-se inferir que a definição de inovação inclui os conceitos de novidade, comercialização e/ou implementação. Isso quer dizer que uma ideia ou conhecimento não desenvolvido e transformado num produto, processo ou serviço, ou que não tenha sido comercializado ou implementado na organização, não seria classificado como uma inovação.

Além desses conceitos, as inovações podem ser classificadas em quatro tipos (OCDE, 2004):

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

- Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte.

- Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

- Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa

por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

As inovações podem ser tipificadas, segundo Mattos e Guimarães (2005), como: incrementais (pequenas melhorias em um produto ou nos processos empregados na fabricação de um produto), radicais (grandes melhorias em um produto ou no processo, frequentemente alterando seus princípios de funcionamento, envolvendo uma nova tecnologia e tornando obsoleta a que era empregada anteriormente) e fundamental (o impacto da inovação é de tal natureza que possibilita o desenvolvimento de muitas outras inovações).

Canongia (2004) defende que a gestão da inovação ocorre em dois níveis: interno e externo às organizações. No nível interno destacam-se os processos de identificação e construção de competências essenciais, codificação e circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia adequada de integração desses processos com a P&D e a produção. No nível externo à organização, os processos relacionados à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores e mesmo empresas concorrentes.

O processo de inovação é apresentado por Morris (2011), em cinco etapas: (1) definição do contexto estratégico para a inovação e definição do portfólio, (2) pesquisa para obter novos conhecimentos, que levariam a criação de grandes ideias, (3) insight: visão clara do futuro, que permitiria o desenvolvimento de novidades em produtos, serviços e modelos de negócios de forma que a organização possa alcançá-la, (4) inovação e desenvolvimento de mercado, transformando grandes ideias em grandes inovações; (5) vendas: entrega de valor para o mercado e retorno econômico.

Independente da classificação do tipo de inovação, Morris (2011) destaca que apesar das organizações entenderem a relevância da inovação numa economia globalizada e competitiva, ela é pouco alcançada em bases consistentes, devido a complexidade, a incerteza e ao ambiente organizacional focado em conformidade e previsibilidade. Já a FIESP, em pesquisa realizada em 2011 (FIESP, 2011) identificou quatro obstáculos para a inovação: riscos econômicos, problemas relacionados ao financiamento, elevados custos da inovação, dificuldade na obtenção de informações para obter ideias inovadoras e fatores internos a empresa.

O IBGE (2011) em pesquisa realizada do PINTEC – Pesquisa de inovação 2011, identificou no período de 2009-2011, alguns obstáculos para a inovação (de produto ou processo) em empresas de serviços, nessa ordem de importância: elevado custo da inovação, riscos econômicos excessivos, falta de pessoal qualificado, etc.

Como forma de minimizar esses obstáculos, alguns autores identificam fatores essenciais para inovação: cultura de inovação organizacional (não só equipe especialista em P&D), grupos multidisciplinares, política formal de incentivo, liderança, qualificação da força de trabalho, compartilhamento sistemático do conhecimento, conectividade entre atores, tolerância a erros. (SERENO, 2012; CHILTON E BLOODGOOD, 2010; ARAGÓN-CORREA, GARCIA-MORALES. E CORDÓN-POZO, 2010).

O IBGE, em pesquisa sobre inovação (IBGE, 2011) identificou que para o setor de serviços, considerando as empresas que implementaram inovação (de produto ou processo) no período de 2009 - 2011, as redes de informação informatizadas e os clientes se sobressaíram como fontes relevantes de informação com percentuais de 79,8 e 73,3%, respectivamente.

Percebe-se que muitos desses fatores estão relacionados ao conceito de Gestão do Conhecimento e Gestão do conhecimento do cliente. (SERENO, 2012; CHILTON E BLOODGOOD, 2010; ARAGÓN-CORREA, GARCIA-MORALES. ECORDÓN-POZO, 2010)

### 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE

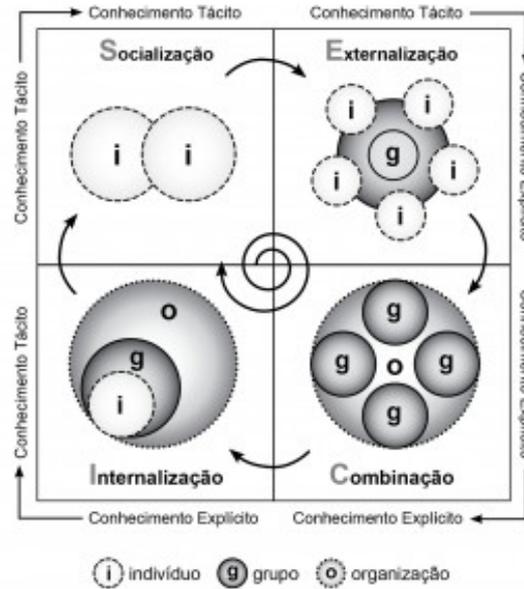
No entendimento de Nonaka (1994), conhecimento pode ser definido como 'crença verdadeira justificada que aumenta a capacidade de uma organização para a efetiva ação. Drucker (2001) defende que conhecimento é a informação que muda algo ou alguém, seja provocando uma ação, seja tornando um indivíduo ou uma instituição capaz de uma ação diferente ou mais eficiente. Segundo Mitri (2003), o conhecimento relevante para os negócios das organizações incluem: fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios, modelos, experiências, valores, informação contextual, percepção de especialistas e intuição.

Com relação a classificação do conhecimento, Nonaka (1994) identifica dois tipos de conhecimento podem ser definidos: conhecimento explícito (conhecimento codificado, passível de transmissão em linguagem formal, sistemática) e o conhecimento tácito (conhecimento essencialmente baseado na ação, na experiência, nas habilidades, no comprometimento e no envolvimento em um contexto definido).

Segundo Takeuchi (2008), uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, identificando-se quatro modos de conversão de conhecimento:

- Socialização: conversão que surge do compartilhamento de experiências entre indivíduos, observação e prática, criando novos domínios de conhecimento. (tácito para tácito);
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito, criando-se a base de um novo domínio de conhecimento. (NONAKA, 1994; NONAKA; TOYAMA, 2008). (tácito para explícito);
- Combinação: sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação. (explícito para explícito);
- Internalização: incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. (explícito para tácito).

Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI (ver Figura 1), está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional.



**Figura 1:** A espiral da conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka; Konno (1998)

A criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral, onde o tempo pode ser percebido como mais uma dimensão do processo de aprendizagem.

Muitas definições de Gestão do Conhecimento (GC) podem ser encontradas na literatura. Edvinsson e Malone (1998) definem como o conjunto de processos de criação, implementação e gestão do capital intelectual. Na visão de Sveiby (2001), a GC seria a fusão entre o gerenciamento da informação e o gerenciamento de pessoas, sendo que o primeiro tem o conhecimento como objeto, que pode ser alavancado com sistemas de informação; o segundo, como processos, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) é a disseminação dos conhecimentos criados pela organização e sua incorporação a novas tecnologias e produtos, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente, e que se daria a princípio a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito.

Davenport e Prusak (2001) definem como a forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.

De acordo com Wiig (2000), GC é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

A capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas

gerenciais e liderança de mercado sintetiza o que seria Gestão do Conhecimento, segundo Terra (2001).

A Gestão do Conhecimento do Consumidor pode ser geralmente considerada como o processo de capturar, compartilhar, transferir e aplicar os dados, informações e conhecimentos relacionados com os clientes para os benefícios organizacionais. Os processos podem ocorrer não só entre os clientes e dentro das organizações, mas também entre organizações e clientes (ZHANG, 2011).

Conhecimentos relacionados com os clientes podem ser classificados em quatro categorias:

- Conhecimento para os clientes, para satisfazer as necessidades de conhecimento dos clientes. Exemplos incluem o conhecimento sobre produtos, mercados e fornecedores (GARCIA-MURILLO E ANNABI, 2002)
- Conhecimento sobre os clientes é acumulado para compreender a motivação do cliente e tratá-los de forma personalizada. Isto inclui histórico dos clientes, exigências, expectativas e atividades de compras (DAVENPORT E PRUSAK, 2001)
- Conhecimento dos clientes, tais como o conhecimento do cliente de produtos, fornecedores e mercados. Através de interações com os clientes este conhecimento pode ser reunido para apoiar a melhoria contínua (GARCIA-MURILLO E ANNABI, 2002).
- Conhecimento retido pelos clientes, para as suas próprias finalidades, mas que pode ser usado num processo de co-aprendizagem ou inovação.

Segundo Gibbert, Leibold e Probst (2002), a Gestão do Conhecimento do Cliente, se concentra principalmente no conhecimento que o cliente possui ao invés de focar no conhecimento sobre o cliente, como é característica do *CRM – Customer Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento do Cliente. Em outras palavras, as organizações mais atentas percebem que os clientes corporativos estão mais informados do que se poderia pensar, e conseqüentemente buscam conhecimento através da interação direta com os clientes, além de buscar conhecimento sobre os clientes de seus representantes de vendas. O quadro 5 apresenta um comparativo dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento, Gerenciamento de Relacionamento do Cliente e Gestão do conhecimento do cliente.

**Quadro 5:** Comparação entre Gestão do Conhecimento, Gestão do Relacionamento do Cliente e Gestão do Conhecimento do Cliente

	<b>Gestão do Conhecimento</b>	<b>Gestão do Relacionamento do Cliente</b>	<b>Gestão do Conhecimento do Cliente</b>
Conhecimento encontrado em	Empregados, equipe, organização, rede de organizações	Base de dados de clientes	Experiência do cliente, criatividade, (in) satisfação com produto/serviço
Análise racional	Desbloquear e integrar o conhecimento dos empregados sobre cliente, processos de	Minerar o conhecimento sobre o cliente nas bases de dados da organização.	Obter conhecimento diretamente do cliente, assim como compartilhar e expandir esse

	venda e P&D.		conhecimento
Objetivos	Ganhos de eficiência, redução de custos e prevenção de re-inventar a roda.	Nutrir base de clientes, mantendo a base de clientes da organização.	Colaboração com os clientes para articulação da criação de valor.
Benefícios	Satisfação do cliente	Retenção do cliente	Sucesso do cliente, inovação, aprendizagem organizacional.
Papel do cliente	Passivo, receptor do produto	Capturado, vinculado ao produto/serviço por programa de fidelização	Ativo, parceiro no processo de criação de valor

Fonte: Adaptado de Gibbert, Leibold e Probst (2002)

Davenport e Prusak (2001), ao discutir Gestão do Conhecimento do Cliente, concentram-se na lacuna entre conhecer os clientes, por meio de coleta de dados de transação e conhecer os clientes, por meio do armazenamento do que os clientes fazem durante as vendas e interações de serviços. Por meio da análise dessas informações coletadas é possível entender melhor e prever o comportamento dos clientes.

Como Gartner Group, Forrest Research, e outras empresas líderes de consultoria notificaram taxas muito elevadas de insucesso de projetos de CRM durante 2001-2009 (KRIGSMAN, 2009), as empresas estão em busca de formas alternativas de se relacionar com os clientes. Vários autores (Zhang, 2011; Lehmkuhl e Jung, 2013; Elfving e Lemoine, 2012) sugerem uso da *web* 2.0 e de *software* social, como alternativa para um relacionamento mais significativo com os clientes.

#### 4. RESULTADOS

Ao investigar e analisar quais técnicas estão e/ou podem ser utilizadas no contexto da inovação e da gestão do conhecimento do cliente, vislumbra-se o entendimento e identificação de consenso no meio acadêmico sobre esse domínio do conhecimento e colaborar com o mercado, que poderia adotar tais referências como ponto de partida para implementação e gestão de forma mais eficaz dos seus processos de inovação.

Com a expectativa inicial estabelecida, foram observadas na literatura diversas definições relacionadas a inovação e gestão do conhecimento do cliente. É importante observar a relação entre as definições dos domínios para capturar como elas se influenciam.

A inovação, por exemplo, é apresentada como um processo de aprendizagem interativo, que requer conhecimento de várias fontes (externas e internas) (VASCONCELOS, 2000; BONIN, 2003).

Jang et al.(2002), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle(2011), López-Nicolás e Meroño-Cerdán(2011), Aragón-Correa, Garcia-Morales. e Córdón-Pozo(2010), Calantone, Cavusgil e Zhao(2002), Wang e Han(2011), Cantner, Joel e Schmidt(2011) conseguem demonstrar em seus estudos que organizações que implementam a Gestão do Conhecimento são mais bem sucedidas nas inovações, conduzindo em sua maioria a um maior desempenho organizacional.

Apesar dos primeiros trabalhos sobre Gestão do Conhecimento como disciplina surgirem na década de 1990, nos últimos anos tem se consolidado como uma necessidade para

as organizações, sendo compreendida como um fator crítico de sucesso para a inovação e competitividade das organizações. (CARNEIRO, 2007; PRESSIS, 2007; CANTNER, JOEL, SCHMIDT, 2011).

Pode-se observar que várias definições abordam a Gestão do Conhecimento não só como um conjunto de processos que possibilitam a apropriação, criação e compartilhamento do conhecimento, mas também como caminho para criação de novos produtos, processos, tecnologias e aumento da competitividade da organização.

Segundo Popadiuk e Choo (2006), a inovação é composta por novas ideias que foram transformadas ou implementadas como produtos, processos ou serviços, gerando valor para a empresa. As ideias são formadas através de uma profunda interação entre as pessoas em ambientes que tenham as condições que permitam a criação do conhecimento. Duas dimensões do conhecimento são especialmente pertinentes para a inovação: as capacidades da organização na criação de conhecimento, e seu conhecimento sobre o mercado. Em linha semelhante Marinova (2004) destaca que a Gestão do Conhecimento do Mercado (MKM) impulsiona os esforços de inovação da empresa para a melhora do desempenho organizacional.

Obter o conhecimento tácito dos clientes e fornecedores é uma fonte valiosa para programas de inovação das organizações devido à escassez de tais conhecimentos que podem ser usados como entrada para a inovação (PLESSIS, 2007).

Tendo em vista que uma inovação necessita de aceitação do mercado, a importância do conhecimento do cliente é tratada como essencial (JIEBING, BIN E YONGJIANG, 2013; HAKIMI E TRIKI, 2011). A implementação da Gestão do Conhecimento do Cliente é vista como um processo estratégico na organização por Gibbert, Leibold e Probst (2002) onde se pode transformar passivos clientes receptores de produtos em ativos e poderosos parceiros de conhecimento.

Assim, a experiência de consumo e o conhecimento relacionado ao cliente ajudam as empresas a entender melhor as necessidades dos clientes e servi-los com produtos customizados (JIEBING, BIN, YONGJIANG, 2013). Ou seja, quando exitosa, a experiência do consumidor agrega além de produtos e serviços, uma identidade do cliente com a empresa, criando-se por vezes vínculo afetivo e favorecendo a fidelização.

As empresas que adotam a prática da gestão do conhecimento dos clientes e avaliam seus *feedbacks*, podem reduzir o custo de pesquisa e o tempo de projeção de melhoria de um produto ou serviço (NAMBISAN, 2002).

Belkahla e Triki (2011), Jiebing, Bin e Yongjiang (2013), Tsai, Joe, Ding e Lin (2013) indicam que a gestão de conhecimento do cliente influencia positivamente o processo de inovação tecnológica. A relação do aumento à acessibilidade ao conhecimento e a melhora da rentabilidade do negócio são destacados como fatores para essa contribuição. Essa influência também é importante para elevar a experiência de consumo do cliente, criando e entregando valor, o que viabiliza a inovação do modelo de negócio.

Quando se relaciona a gestão de conhecimento do cliente como mecanismo de inovação tecnológica, oriundas de aplicações de TI, nota-se que a *web* 2.0 exerce papel relevante a partir de aplicações de *software* social (comunidades *online*, *wiki*, *blog*, redes sociais, portais de colaboração, etc.), que tem demonstrado ser eficaz para interação com os clientes e para gestão do conhecimento do cliente (ZHANG, 2011).

As tradicionais soluções tecnológicas, como CRMs, com armazenamento de informações dos clientes em bancos de dados são listadas como informações que apenas após estruturadas em dado contexto podem ser fonte de inovação e gerar vantagem competitiva (Davenport e Prusak, 2001; Gebert et al., 2003). Essa abordagem tem evoluído com conceitos

de soluções em *Big Data*, que de acordo com Bollier (2010) e a *The Economist* (2010) podem prover as empresas extensas informações sobre seus clientes.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender melhor os conceitos de inovação e gestão do conhecimento do cliente e o relacionamento entre esses temas. Para isto, foram descritos os principais conceitos com relação a inovação tecnológica e a Gestão do Conhecimento do Cliente. O estudo foi baseado no levantamento documental sobre os temas e sua interseção e aplicou-se a proposta de revisão sistemática (Kitchenham, 2004). Foram seguidos os passos propostos por esse autor e com base nos objetivos e questões de pesquisa foram identificados os *strings* para busca, definidas as fontes de busca, e critérios. Os trabalhos selecionados foram analisados para, dessa forma, responder as questões de pesquisa do trabalho.

Na análise realizada, a questão de pesquisa “*a) existem pesquisas que comprovam que a Gestão do Conhecimento do Cliente pode suportar o desenvolvimento de novos produtos e facilitar a identificação de oportunidades em mercados emergentes, reduzindo os riscos envolvidos no processo de inovação?*” é atendida, pois pode-se perceber como a gestão do conhecimento do cliente surge ao congregar práticas do domínio da gestão do conhecimento e o uso do conhecimento do cliente, tradicionalmente oriundo de soluções de CRM. Nesta linha, denota-se o papel chave do cliente, que por meio de interações e *feedbacks* possibilitam as empresas aprimorar produtos, serviços e modelos de negócio. O cliente passa a ser encarado como parceiro e contribui para estruturação de soluções customizadas, cada vez mais aderentes as próprias expectativas, percepções e necessidades. Sendo portanto, essencial para a criação de inovação de sucesso, e em geral com menor custo e tempo o que consequentemente reduz os riscos envolvidos no processo de inovação.

Segundo Plessis (2007), o conhecimento e a Gestão do Conhecimento cumprem um conjunto de funções no domínio da inovação e é fundamental para responder a questão de pesquisa “*b) quais as práticas de Gestão de Conhecimento do Cliente com foco em inovação tem sido discutidas na literatura?*”. Neste cenário, na gestão do conhecimento do cliente o compartilhamento e codificação do conhecimento tácito é tido como fator crítico para a capacidade de inovação as organizações (CAVUSGIL ET AL. , 2003). Também o conhecimento explícito, afeta o processo de inovação, que recombina o conhecimento existente em novas formas e idéias inovadoras. Além disso, a colaboração é outra prática que aborda a capacidade dos clientes, fornecedores e empregados para formar comunidades de compartilhamento de conhecimento dentro e através dos limites organizacionais, que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo de negócio compartilhado.

Pode-se perceber pela literatura que esta última questão de pesquisa é suportada, uma vez que existem práticas de gestão do conhecimento sendo tratadas como foco de inovação. Em alguns casos, as ferramentas tecnológicas são abordadas como forma de viabilizar as práticas de gestão do conhecimento do cliente, como a captura e compartilhamento de informações, a partir da adoção de *softwares* sociais e do aprimoramento das soluções e uso das tradicionais soluções de CRM.

Assim sendo, ainda há um longo caminho a ser explorado pelas organizações na busca do conhecimento do cliente e na utilização deste conhecimento para a geração de inovação. Esse caminho poderá ser realizado com o uso intensivo das novas tecnologias disponíveis, como *software* social e *big data*. Novos estudos sobre os ganhos obtidos com a utilização de cada uma das tecnologias podem auxiliar na escolha da melhor estratégia a ser adotada pelas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARAGÓN-CORREA, Alberto; GARCÍA-MORALES, Víctor J. e CORDÓN-POZO, Eulogio. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 349–359, 2007.
- BELKAHLA, Wafa; TRIKI, Abdelfattah. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 648–674, 2011.
- BOLLIER, David. The Promise and Peril of Big Data. **The Aspen Institute**, 2010.
- BONIN, Paulo. **A gestão do conhecimento para inovação nas empresas do setor de software da região de Blumenau**. 2003. 112f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.
- CANONGIA, Cláudia. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão e Produção**, v.11, n. 2, p. 231-238, 2004.
- CALANTONE, Roger; CAVUSGIL, S. Tamer. e ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.
- CANTNER, Uwe; JOEL, Kristin; SCHMIDT, Tobias. The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms. **Research Policy**, v. 40, n. 10, p. 1453–1462, 2011.
- CARNEIRO, Alberto. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87–98, 2000.
- CAVUSGIL, S.; CALANTONE, R; Zhao, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18 n. 1, p. 6-21, 2003.
- CHILTON, Michael A.; BLOODGOOD, James M.. Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. **Management Decision**, v. 48, n. 8, p. 1159–1180, 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DENNING, Stephen. The battle to counter disruptive competition: continuous innovations "good" management. **Strategy & Leadership**. v. 40, n. 4, p. 4 – 11, 2012.
- DODGSON, Mark; HUGHES, Alan; FOSTER, John; METCALFE, Stan. Systems thinking, market failure, and the development of innovation policy: The case of Australia. **Research Policy**. v.40, p. 1145– 1156, 2012.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. 1998.
- ELFVING, Jarl; LEMOINE, Karl. **Exploring the concept of Customer Relationship Management: emphasizing social**. Dissertação (Mestrado) – Uppsala University, 2003
- FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Obstáculos a inovação. 2011. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/obstaculos-a-inovacao/>> . Acesso em <07.04.2013>.
- GARCIA-MURILLO, M.; ANNABI, H. Customer knowledge management. **Journal of the Operational Research society**, v. 53, p. 875-884, 2002.
- GIBBERT, Michael; LEIBOLD, Marius; PROBST, Gilbert. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. **European Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 459–469, 2002.
- HAKIMI, BelKahla; TRIKI, Abdelfattah. Sustaining competitive advantage through customer knowledge management and innovation.. In: Global Business and Technology Association Thirteenth Annual International Conference, 2011, Istanbul. **Fulfilling the worldwide sustainability challenge: strategies, innovations, and perspectives for forward momentum in turbulent times**. Istanbul: The Global Business And Technology Association, 2011, p. 374 - 381.
- Herkema, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects, **The Learning Organization**, Vol. 10 No. 6, pp. 340-6, 2003.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa de Inovação 2011. Disponível em<<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>>. Acesso em< 07.04.2013>.2013.

- JAEGER NETO, José. **Análise do portfólio de projetos de TI e o seu potencial de inovação para as organizações**, 2010. 171f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- JANG, Seungkwon, et al. Knowledge management and process innovation. the knowledge transformation path in Samsung. **Journal of Knowledge Management**, p. 479–485, 2002.
- JIEBING, Wu; BIN, Guo; YONGJIANG, Shi. Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. **European Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 359–372, 2013.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel ; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408–417, 2011.
- KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**, Joint Technical Report Software Engineering Group, Department of Computer Science Keele University, United King and Empirical Software Engineering, National ICT Australia, 2004.
- KRIGSMAN, M. **CRM failure rates: 2001-2009**. ZDNet. Disponível em: <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>. Acesso em: 10/05/2014.
- LEHMKUHL, Tobias; JUNG, Reinhard. Towards Social CRM-Scoping the concept and guiding research. 2013. In: **eInnovations: Challenges and Impacts for Individuals, Organizations and Society**. Slovenia, 2013.
- LONGANEZI, Telma. **Os sistemas de gestão da inovação e a capacidade inovadora das empresas**, 2008, 184f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro – URFJ, Rio de Janeiro, 2008.
- LÓPEZ-NICOLÁS, Carolina; MEROÑO-CERDÁN, Ángel. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 6, p. 502–509, 2011.
- MARINOVA, Datinela. Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition. **Journal of Marketing**, v. 68, n.3, p. 1-20, 2004.
- MATTOS, João Roberto; GUIMARÃES, Leonam. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. Saraiva, 2005.
- MORRIS, L. **Permanent Innovation**. Walnut Creek – CA – USA: Innovation Academy, 2011.
- NAMBISAN, Satish. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. **Academy of Management Review**, v. 27 n.3, p. 392-413, 2002.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I. The knowledge crating company. Managing for the long term, Best of HBR, **Harvard Business Review**, 2007.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. **Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO(OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, Paris – França: OCDE, Eurostat e Finep, 2005.
- PLESSIS, Marina Du. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20–29, 2007.
- POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 4, p. 302–312, 2006.
- PYKA, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches. **European Journal of Innovation Management**, v. 5 n. 3, p. 152-63, 2002.
- RODAN, S. Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 152-63, 2002.
- SCARBROUGH, H. Knowledge management, HRM and the innovation process. **International Journal of Manpower**, v. 24 n. 5, p. 501-516, 2003.

SERENO, Giordano Alan Barbosa. **Estudo sobre a contribuição do Fator Humano para o desenvolvimento da inovação nas organizações**. 2012. 262f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

SVEIBY, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual capital**, v. 2, n.4, p. 344-358, 2001.

TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. VitalSource bookshelf version, 2008. Disponível em: <http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788577802296/page/12>. Acesso em: 02/04/2014.

THE ECONOMIST. **Data, Data Everywhere: A special report on managing information**, p.2-16, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

URABE, Kuniyoshi; CHILD, John; KAGONO, Tadao. **Innovation and management: International comparisons**, 1988.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Cooperação universidade/empresa na Pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira**. 2000. 248f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

WANG, Changfeng; e HAN, Yan. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 802–819, 2011.

WIIG, Karl. Comprehensive knowledge management. **Knowledge Research Institute, Inc.**, v. 4, 1999.

Zhang, Z. Personalizing organizational knowledge and organizationalizing personal knowledge, **Online Information Review**, v. 33 n. 2, p. 237-56, 2011.