



GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE: FACILITADORES E BARREIRAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO EM SERVIÇOS

Lilian Cristiane Silva de Oliveira¹;

Michele Dürks Rebelato²;

Gregório Varvakis³

Abstract: *The challenges affecting the effective adoption of Customer Knowledge Management (CKM) in services prompt the continuation and deepening of investigations into its application. Thus, aiming to contribute to this scenario, this study investigated the facilitators and barriers to CKM implementation using a narrative literature review with a systematic search in the Web of Science and Scopus databases. A total of 29 studies were selected and analyzed using an inductive approach, resulting in the identification of patterns classified into six categories. The results highlighted that effective CKM implementation requires a holistic and contextual approach that encompasses and integrates the facilitating elements while seeking to mitigate the barriers identified in the categories.*

Keywords: *customer knowledge management; CKM; narrative review; service.*

Resumen: *Los desafíos que afectan la adopción efectiva de la Gestión del Conocimiento del Cliente (CKM) en servicios impulsan la continuidad y profundización de investigaciones sobre su aplicación. Así, con el objetivo de contribuir a este escenario, este estudio investigó los facilitadores y barreras para la implementación de la CKM, utilizando una revisión narrativa de la literatura con búsqueda sistematizada en las bases de datos Web of Science y Scopus. Se seleccionaron 29 estudios, analizados con un enfoque inductivo, lo que resultó en la identificación de patrones clasificados en seis categorías. Los resultados evidencian que la implementación efectiva de la CKM requiere un enfoque holístico y contextual que contemple e integre los elementos facilitadores, al mismo tiempo que busca mitigar las barreras de las categorías identificadas.*

Palabras clave: *gestión del conocimiento del cliente; CKM; revisión narrativa; servicios.*

Resumo: Os desafios que afetam a adoção eficaz da Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM) em serviços instigam a continuidade e aprofundamento de investigações acerca de sua aplicação. Assim, buscando contribuir com este cenário, este estudo investigou os facilitadores e barreiras para a implementação da CKM, utilizando uma revisão narrativa da literatura com busca sistematizada nas bases Web of Science e Scopus. Foram selecionados 29 estudos, analisados com abordagem indutiva, resultando na identificação de padrões que se classificaram em seis categorias. Os resultados evidenciaram que a implementação eficaz da CKM requer uma abordagem holística e contextual, que contemple e integre os

¹ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3235-1128>. e-mail: lilian.oliveira@ufsc.br

² Curso de Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7272-689X>. e-mail: mi.d.r@hotmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>. e-mail: g.varvakis@ufsc.br



elementos facilitadores ao mesmo tempo que busca mitigar as barreiras das categorias identificadas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento do cliente; CKM; revisão narrativa; serviços.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços são atos, processos e desempenhos que proporcionam uma experiência intangível e precível ao cliente, que atua como coprodutor nesse processo (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). De modo similar, Giansi e Corrêa (1994) definem serviços como atividades econômicas que geram valor para os clientes, promovendo mudanças desejadas em pessoas, bens ou recursos.

Em uma perspectiva distinta, Vargo e Lusch (2008) e Vargo *et al.* (2008) definem serviços como a base fundamental de todas as trocas econômicas independentemente do tipo de produto ou setor de atividade. Essa perspectiva, conhecida como Lógica Dominante do Serviço (LDS) enfatiza que o valor é sempre cocriado em conjunto com o cliente, embora reconheça que o valor é subjetivo e determinado pelo beneficiário do serviço (Vargo *et al.*, 2008).

Em que pese distintas concepções, observa-se no cenário contemporâneo que a constante mudança nas exigências dos clientes, aliada ao rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, impulsionam uma intensa transformação em que a gestão em serviços busca responder as demandas do mercado de maneira flexível e dinâmica (Dai & Rubin, 2012; Gulati & Srivastava, 2014).

Torna-se, portanto, imperativo para as organizações o acesso eficaz ao conhecimento relacionado aos serviços, assegurando a inclusão das partes interessadas na integração de sistemas de gestão do conhecimento. A atenção ao conhecimento externo é essencial, visto que habilidades e competências são pilares fundamentais no setor de serviços. A retenção e gestão desse conhecimento representam um desafio central para o sucesso organizacional, contudo, a natureza particular dos serviços, onde parte significativa da execução ocorre junto ao cliente, dificulta o acesso a esse conhecimento (Dai & Rubin, 2012; Gulati & Srivastava, 2014).



Neste contexto, a gestão do conhecimento do cliente (CKM) surge como uma estratégia crucial, ao integrar conhecimento e relacionamento, dois recursos essenciais para a sobrevivência e a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações na economia contemporânea (Tseng, 2016; Farzin, 2014). Assim, configura-se um cenário em que é necessário expandir e aprofundar as investigações sobre a aplicação da gestão do conhecimento no setor de serviços (Klimecka-Tatar, 2020).

Deste modo, este estudo pretende colaborar com as pesquisas no campo da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços, investigando na literatura o que se sabe sobre aplicação da gestão do conhecimento do cliente em serviços. Para responder a este problema de pesquisa, elegeu-se como objetivo identificar potenciais facilitadores e barreiras relacionadas à implementação da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços. A estrutura deste artigo está organizada por meio de uma revisão narrativa da literatura que contempla uma breve revisão da literatura, seguida do relato dos procedimentos metodológicos empregados, após exposição da análise e por fim, apresentação da discussão dos resultados e considerações finais.

Almeja-se contribuir com uma síntese acerca de potenciais facilitadores e barreiras relacionadas à implementação da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços que possa colaborar com as discussões e estudos empíricos sobre o tema na literatura, mas também que possa orientar as organizações que pretendam implementar a CKM de modo assertivo.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE

Nesta seção apresenta-se uma visão geral acerca de fundamentos teóricos da Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM), suas origens e sua relevância para o campo teórico e empírico.

A gestão do conhecimento do cliente (CKM) deriva de combinações entre a Gestão do Conhecimento (KM), a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Gestão da Experiência do Cliente (CXM). A CKM caracteriza-se como processo contínuo e bilateral baseado nos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento e surgiu a partir da necessidade em adquirir conhecimentos das interações



diretas e indiretas entre clientes e organizações. Esta abordagem busca transformar as informações dos clientes em conhecimento e assim aprimorar processos de trabalho, contribuir com o processo de inovação, oferecer melhores serviços e produtos, além de impulsionar a criação de valor para as organizações e clientes (Muniz *et al.* 2021; Helmy, 2020).

Na concepção da gestão do conhecimento do cliente, os clientes atuam como parceiros da organização, ativos em conhecimento e criação de valor. Deste modo, quando se compartilha conhecimento entre as partes, criam-se oportunidades e ambas obtêm vantagens. A organização, por um lado, aprimora e atualiza o seu desempenho, desenvolve suporte para manter e reter produtos e serviços novos e existentes e, por outro lado, o cliente melhora suas experiências e obtém benefícios (Muniz *et al.*, 2021; Zand, 2018).

Muniz *et al.* (2021) reforçam a relevância da gestão do conhecimento do cliente ao abordar que apenas o uso do conhecimento organizacional não é mais suficiente para gerar vantagem competitiva e inovação, sendo necessário ir além e transpor as barreiras internas do conhecimento ao enxergar o conhecimento do cliente como recurso crítico.

Todavia, a CKM não se limita a tratar conhecimento do cliente apenas como conhecimento a respeito do cliente, mas apoia-se em uma abordagem de múltiplas categorias que incorporam o conhecimento do cliente, sobre os clientes, para os clientes e com os clientes. O conhecimento sobre o cliente é empregado para compreender as motivações dos clientes e permitir que as organizações ofertem produtos e serviços personalizados. O conhecimento para o cliente permite que clientes conheçam melhor os produtos/serviços da organização. O conhecimento do cliente é coletado diretamente dos clientes por interações da empresa com eles e representam conhecimentos que os clientes possuem sobre a organização, seus produtos/serviços, concorrentes, mercado etc. O conhecimento com o cliente parte da criação que ocorre por meio de um relacionamento bilateral entre organização/clientes (Helmy, 2020; Muniz *et al.*, 2021)

Entende-se, portanto, que a cocriação de valor em conjunto com o cliente requer que as organizações desenvolvam a capacidade de absorver, compartilhar e aplicar o conhecimento do cliente, reconhecido como um recurso organizacional crítico capaz de conduzir à vantagem competitiva. Contudo, desenvolver tal capacidade pode ser um desafio



para as organizações, exigindo condições humanas, organizacionais e tecnológicas que facilitem o gerenciamento de conhecimento do cliente (Cepeda-Carrion, 2017; Khosravi *et al.*, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo trata-se de uma revisão narrativa conduzida por meio de uma busca sistematizada na literatura. A revisão narrativa tem como objetivo apresentar uma visão geral sobre um determinado tema, além de descrever e avaliar trabalhos anteriores, fomentar discussões, promover a crítica de pesquisas anteriores e identificar lacunas de conhecimento (Ferrari, 2015).

Para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se inicialmente identificar o problema, que neste caso tratou de identificar potenciais facilitadores e barreiras relacionadas à implementação da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços.

Tendo sido o problema definido, prosseguiu-se a busca sistematizada na literatura. Para operacionalizar as buscas foram selecionadas as bases de dados Web of Science e Scopus, escolhidas por sua relevância e interdisciplinaridade. Cabe destacar que a estratégia de busca se restringiu ao campo título, tal limitação foi necessária por tratar-se de termos com alta abrangência, e, em especial para que se pudesse manter o escopo em publicações que tivessem como cerne da pesquisa a gestão do conhecimento do cliente.

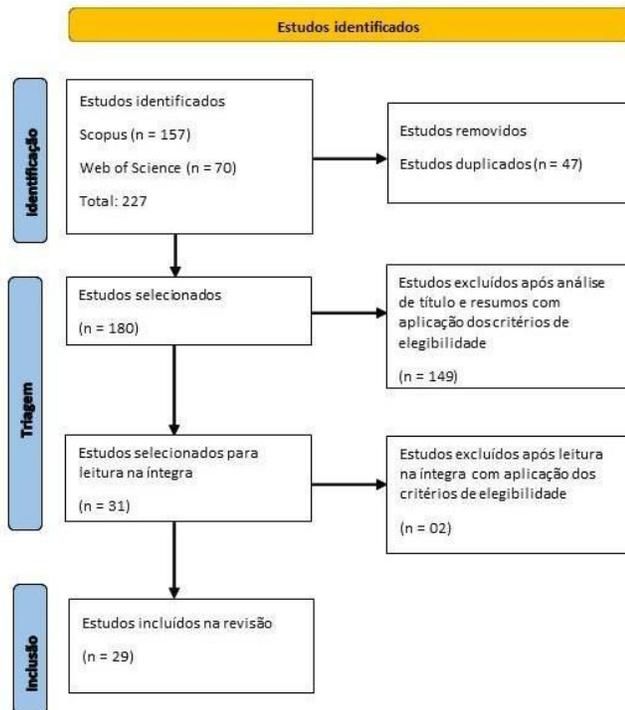
Para a base Web of Science, definiu-se como estratégia, (TI= ("customer knowledge management" OR "CKM")) AND TS= ("service" OR "process") e para a base Scopus, (TITLE ("customer knowledge management" OR "CKM")) AND TITLE-ABS-KEY ("service" OR "process"). A busca foi realizada em julho no ano 2024 e resultou em 70 resultados, na Web of Science e 157 na base Scopus, totalizando 227 resultados.

Posteriormente, procedeu-se a avaliação dos dados, com apoio da ferramenta Rayyan, utilizada para a seleção de referências no contexto de revisões da literatura. Os resultados da pesquisa foram exportados para a ferramenta e então, como etapa inicial, procedeu-se a remoção de 47 arquivos duplicados, restando 180 documentos para serem avaliados. A avaliação das publicações foi realizada por meio da leitura dos títulos, tendo como critérios de elegibilidade para inclusão, artigos que tivessem como cerne da pesquisa

a gestão do conhecimento do cliente em serviços e artigos publicados em periódicos. Para exclusão, considerou-se estudos que não abordam aplicação da gestão do conhecimento do cliente em serviços e ainda, livros, capítulos de livros ou artigos publicados em congressos. Após esta avaliação, ocorreu a exclusão de 149 artigos.

Com a aplicação dos critérios de elegibilidade, 31 artigos selecionados foram analisados por meio de leitura na íntegra e, assim, 02 artigos foram excluídos e então, 29 artigos foram considerados elegíveis para este estudo. A Figura 1 apresenta as etapas desta revisão.

Figura 1 - Fluxo do processo de seleção dos estudos elegíveis



Fonte: elaborado pelos autores, com base em Prisma, (2020).

Na seção seguinte será apresentada a análise dos estudos elegíveis, com a respectiva discussão acerca dos resultados encontrados.



4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos 29 estudos elegíveis para este artigo foi conduzida por meio de um método indutivo, que busca reconhecer padrões, temas e categorias emergentes com base nos dados coletados e assim, elaborar conceitos com base nestes padrões (Lakatos & Marconi, 2017).

Esta análise partiu, portanto, da leitura aprofundada dos artigos elegíveis visando identificar, registrar e analisar as informações relevantes contidas nos relatos acerca de aspectos que remetem à barreiras ou facilitadores de CKM no contexto de serviços. Buscou-se, também, observar a recorrência de temas e padrões nos relatos e assim, agrupar os facilitadores e barreiras com base nas categorias que emergiram a partir da observação destas recorrências.

Tendo em vista que nem todos os estudos mencionam os termos barreiras e facilitadores de modo explícito, para identificar potenciais barreiras, foram empregados esforços para identificar o relato de aspectos desafiadores que podem impactar negativamente o sucesso da implementação da CKM. Ao passo, que como potenciais facilitadores, buscou-se a identificação de relatos de aspectos que contribuem favoravelmente para uma implementação bem-sucedida da CKM.

Os resultados encontrados proporcionaram a construção de uma relação de potenciais facilitadores e barreiras à implementação da Customer Knowledge Management, sintetizada e classificada em categorias que agrupam elementos semelhantes. As categorias emergiram organicamente da análise e refletem os insights extraídos dos estudos, viabilizando uma visão mais clara e organizada dos elementos que podem contribuir para a implementação bem-sucedida da CKM em serviços. As categorias atribuídas para organizar facilitadores e barreiras foram: a. cultura e estrutura organizacional; b. tecnologia e recursos; c. processos e práticas; d. capital humano; e. relacionamento com o cliente e; f. fatores externos.

A Figura 2 apresenta o agrupamento por categorias dos potenciais facilitadores da CKM.



Figura 2 – Síntese de potenciais facilitadores à implementação da CKM em serviços

Cultura e estrutura Organizacional	Tecnologia e recursos	Processos e práticas	Capital humano	Relacionamento com o cliente	Fatores externos
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de aprendizagem organizacional • Cultura organizacional centrada no cliente, orientada ao cliente e voltada para o serviço • Cultura que estimule a inovação e o compartilhamento • Orientação à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) • Uso de ferramentas de mineração de dados • Integração com os sistemas de informação para armazenar e compartilhar o conhecimento do cliente • Sistemas de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de informação eficiente • Sistemas de gestão do conhecimento • Modelos e Frameworks de CKM • Projeto de processos de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências e habilidades dos funcionários • Incentivos e recompensas • Engajamento dos funcionários • Liderança engajada 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de um canal rico para coleta e troca de conhecimento com o cliente • Incentivos e recompensas • Compreensão das necessidades e expectativas dos clientes • Envolvimento do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Popularidade e alcance das mídias sociais • Natureza dialógica das mídias sociais • Rapidez e baixo custo das mídias sociais • Presença online das organizações

A Figura 2 apresenta um conjunto abrangente de facilitadores críticos para a implementação bem-sucedida de Customer Knowledge Management (CKM) em serviços. Cada categoria destaca elementos essenciais que, em conjunto, criam um ambiente propício à gestão eficaz do conhecimento do cliente.

A categoria “Cultura e Estrutura Organizacional” enfatiza a importância de uma cultura voltada para o aprendizado, inovação e orientação ao cliente, sendo fundamental para sustentar as práticas de CKM. A categoria “Tecnologia e Recursos” sublinha a necessidade de ferramentas adequadas, como TICs e sistemas de CRM, para suportar a coleta e análise de dados. “Processos e Práticas” evidenciam a relevância de práticas eficazes para garantir um fluxo contínuo e eficiente de informações, utilizando frameworks específicos de CKM.

O conjunto da categoria “Capital Humano” destaca o papel vital do componente humano, onde as competências, engajamento e liderança são cruciais. Na categoria “Relacionamento com o Cliente”, chama-se atenção para o uso de canais ricos de comunicação e para a importância da compreensão das expectativas dos clientes.

Por fim, a categoria “Fatores Externos”, ressalta que os canais de comunicação promovidos pelas mídias sociais e a presença online das organizações, ampliam o alcance e a eficácia das iniciativas de CKM, demonstrando que a interação e o contexto digital são componentes integradores essenciais.



A análise realizada oferece uma visão abrangente dos facilitadores cruciais para a implementação eficaz da Gestão do Conhecimento do Cliente em serviços. Nota-se que há uma interdependência das seis categorias identificadas. Isto é, a implementação da CKM requer uma cultura organizacional receptiva, recursos tecnológicos adequados, processos e práticas bem definidos, capital humano qualificado, relacionamento sólido com o cliente e atenção à influência de fatores externos. Observa-se, ainda, que a CKM não se limita apenas à tecnologia, mas exige uma abordagem holística que englobe a cultura, as pessoas, os processos e a interação com o cliente em um contexto digital em constante evolução.

Para complementar a análise das categorias identificadas nesta revisão, buscou-se verificar se os resultados encontrados alinham-se com o modelo de framework proposto por Garcia-Murillo & Annabi (2002), escolhido pela posição de destaque do artigo nas citações da literatura científica, conforme consulta realizada nas bases Scopus e Web of Science. O artigo apresenta uma proposta de framework de CKM que visa otimizar a coleta e utilização do conhecimento do cliente.

Com relação ao aspecto da cultura organizacional, por exemplo, os autores discutem mudanças culturais necessárias para que o processo de captura de conhecimento do cliente seja bem-sucedido, enfatizando a importância de uma cultura que apoie o compartilhamento de conhecimento e o engajamento do cliente.

Quanto ao papel da tecnologia na facilitação do CKM, os autores Garcia-Murillo & Annabi (2002) também abordam a necessidade de ferramentas apropriadas para coletar e analisar dados de clientes. Também há convergência relacionada à categoria de Processos e Práticas, tendo em vista que a proposta de framework de CKM destes autores inclui a adoção de práticas estruturadas como aspecto essencial para capturar, recuperar e utilizar o conhecimento do cliente.

Com relação ao capital humano, também identifica-se respaldo na proposta do framework, quando, por exemplo, os autores defendem que os funcionários devem ser altamente capacitados para obter conhecimento do cliente e utilizá-lo para ajudá-lo com sucesso. Nesta mesma linha, o relacionamento com o cliente também foi abordado no framework proposto, com a atenção para as interações entre organização e clientes, e o



destaque para a importância de entender as necessidades e preferências do cliente por meio de interações diretas.

Ainda, o artigo reconhece o impacto dos fatores externos, pois aborda como os contextos digitais e as mídias sociais podem expandir o alcance e a eficácia das iniciativas de CKM.

Em suma, as categorias identificadas como facilitadoras da CKM por meio desta revisão estão alinhadas com os insights do artigo de Garcia-Murillo e Annabi. Ambos enfatizam a importância da cultura, da tecnologia, dos processos, do capital humano, do relacionamento com o cliente e dos fatores externos no gerenciamento eficaz do conhecimento do cliente.

Além do agrupamento das categorias dos facilitadores de CKM em serviços, realizou-se, ainda, o agrupamento por categorias das potenciais barreiras para a implementação da CKM em serviços, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Síntese de potenciais barreiras à implementação da CKM em serviços

Cultura e estrutura Organizacional	Tecnologia e recursos	Processos e práticas	Capital humano	Relacionamento com o cliente	Fatores externos
<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoio e comprometimento da liderança e alta gerência Cultura organizacional desalinhada com a importância da CKM e resistente às mudanças Barreiras culturais e organizacionais (especialmente no setor público) Falta de cultura do conhecimento e de uma estratégia clara para a gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Custos e complexidade da tecnologia, dificuldade em justificar investimentos Ausência de conhecimento técnico para implementar e usar ferramentas de CKM Riscos de segurança e questões de privacidade de dados Conectividade limitada e acesso desigual à internet 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa eficiência no compartilhamento e transferência de conhecimento do cliente Proteção excessiva do conhecimento, dificultando o compartilhamento Falta de acompanhamento e análise das experiências dos clientes Complexidade na gestão do conhecimento do cliente e dos processos de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de habilidades na gestão de clientes Ausência ou desenvolvimento inadequado de capacidades relacionadas à CKM Resistência às mudanças ou às novas tecnologias por parte dos funcionários Mal-entendido sobre o conceito de cliente e sua importância estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Nível de qualidade da informação e do serviço inadequado Falta ou perda de interesse do cliente em participar do processo de cocriação e compartilhamento de conhecimento Qualidade do conhecimento fornecido pelos clientes pode ser baixa ou difícil de integrar. Dificuldade em medir o retorno sobre o investimento (ROI) em CKM 	<ul style="list-style-type: none"> Questões políticas que podem influenciar a implementação da CKM Legislação e regulamentações sobre privacidade de dados Falta de pesquisa e atenção ao tema da CKM, especialmente em determinados setores Fatores macroeconômicos que afetam o orçamento e os investimentos

A Figura 3 oferece uma visão detalhada das principais barreiras à implementação bem-sucedida do Customer Knowledge Management (CKM) em serviços. A categoria “Cultura e Estrutura Organizacional” destaca barreiras como a resistência à mudança e a



falta de comprometimento da alta gerência, o que compromete a adoção de uma cultura orientada ao conhecimento.

Na dimensão “Tecnologia e Recursos”, são apontadas dificuldades como os altos custos e complexidade das ferramentas de CKM, além de desafios técnicos e riscos de segurança, que podem dificultar a implementação eficiente. Em “Processos e Práticas”, a proteção excessiva do conhecimento e a complexidade na gestão de informações emergem como barreiras significativas ao compartilhamento e à análise de dados dos clientes.

A categoria “Capital Humano” identifica pontos críticos como a falta de habilidades específicas e a resistência dos funcionários às novas tecnologias dificultando a execução de estratégias de CKM. No aspecto do “Relacionamento com o Cliente”, as barreiras incluem a baixa qualidade da informação e do serviço fornecido, além da falta de engajamento dos clientes no processo de cocriação e compartilhamento de conhecimento.

Finalmente, a categoria “Fatores Externos” traz questões regulatórias, fatores macroeconômicos, e a falta de pesquisa e atenção ao tema em determinados setores, que completam o escopo das barreiras, sublinhando a complexidade e os desafios multifacetados que as organizações enfrentam ao tentar implementar CKM de forma eficaz. Quanto à análise das barreiras à implementação da Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM), as dimensões identificadas apontam desafios como a resistência à mudança cultural, a falta de recursos tecnológicos adequados, a complexidade na gestão de informações, a carência de habilidades específicas, o relacionamento inadequado com o cliente e a influência de fatores externos. Essa análise ressalta a natureza multifacetada da implementação da CKM, exigindo que as organizações superem obstáculos em diversas frentes para aproveitar plenamente o potencial do conhecimento do cliente e alcançar o sucesso em seus serviços.

Embora as categorias relacionadas às barreiras para implementação da CKM em serviços, sejam as mesmas categorias que agruparam os facilitadores, o ponto de vista pelo quais são compreendidas, possuem um foco distinto. Todavia, constatou-se que também ressoam com a proposta de framework de CKM de Garcia-Murillo e Annabi (2002).

Garcia-Murillo e Annabi (2002) trazem como desafio a resistência à mudança e a falta de comprometimento da alta gestão como obstáculos significativos para a adoção de



uma cultura orientada ao conhecimento. A complexidade e os altos custos associados às ferramentas de CKM também são desafios presentes na discussão. Ainda os autores abordam que a proteção excessiva ao conhecimento e a complexidade na gestão da informação podem impedir o compartilhamento e a análise eficaz dos dados dos clientes. Assim como a falta de habilidades específicas e a resistência dos funcionários às novas tecnologias são barreiras críticas mencionadas.

A discussão realizada por Garcia-Murillo e Annabi (2002) também destaca que a falta de envolvimento do cliente pode limitar a eficácia das interações e a coleta de conhecimento valioso e traz à tona que fatores como questões regulatórias e a falta de pesquisa sobre o tema em determinados setores podem complicar a implementação do CKM.

De modo geral, portanto, observou-se que os elementos das categorias que representam tanto facilitadores como barreiras à implementação da CKM ressoam com a proposta de Garcia-Murillo e Annabi (2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços envolve a integração de práticas que visam capturar, organizar, compartilhar e utilizar o conhecimento adquirido dos clientes para melhorar os serviços prestados e aumentar a satisfação e fidelização dos clientes. Trata-se de um tema relevante para as práticas organizacionais e que vem sendo também discutido no campo da literatura. Todavia, dado a sua complexidade e as transformações características da era digital, percebe-se que persiste a necessidade de aprofundar investigações para que a implementação de CKM em serviços seja bem-sucedida e contribua com resultados positivos para os envolvidos. Assim, esta pesquisa buscou identificar potenciais facilitadores e barreiras relacionadas à implementação da gestão do conhecimento do cliente no contexto de serviços.

De modo geral, observou-se que a implementação de CKM bem-sucedida depende de uma abordagem holística que alinhe cultura, tecnologia, processos, pessoas e relacionamentos, contextualizados e potencializados por fatores externos. Ademais, percebeu-se ainda, que a superação das barreiras identificadas exige uma abordagem



integrada e estratégica, que considere tanto os desafios internos quanto os externos, com foco na adaptação cultural, tecnológica, processual e na capacitação do capital humano.

Os achados deste estudo enfatizam a importância de uma abordagem holística e estratégica para a implementação bem-sucedida da Gestão do Conhecimento do Cliente. Ao evidenciar a necessidade de alinhar cultura, tecnologia, processos, pessoas e relacionamentos, e considerar o contexto externo, este artigo contribui com as organizações que buscam implementar a CKM de forma eficaz, tendo em vista que os resultados fornecem insights para superar as barreiras identificadas e investir nos potenciais facilitadores, promovendo uma gestão mais eficiente do conhecimento do cliente e, conseqüentemente, impulsionando o sucesso nos serviços oferecidos. Ao passo que no campo da literatura, o estudo contribui com uma compreensão mais profunda das complexidades e desafios da CKM, enriquecendo o debate acadêmico sobre o tema.

Em que pese sua relevância, esta pesquisa apresenta limitações. As buscas realizadas na literatura com termos de alta abrangência, levou a necessidade de restringir tais buscas nas bases de dados ao campo de título dos estudos. Por um lado, esta decisão refletiu no retorno de estudos com cerne na temática de CKM, por outro, pode ter impacto na exclusão de estudos relevantes, mas que não contemplaram seus títulos com a temática. Ainda, a busca por barreiras e facilitadores nos estudos elegíveis apresentou certa dificuldade, já que nem todos os estudos abordam estas expressões explicitamente, o que exigiu a interpretação dos pesquisadores, o que pode trazer certa subjetividade, embora os pesquisadores estejam familiarizados com as temáticas investigadas.

Por fim, indica-se a continuidade de estudos que envolvam a temática da Gestão do Conhecimento do Cliente em serviços, em especial, considerando os resultados encontrados, sugere-se o desenvolvimento de estudos com caráter empírico que visem constatar em campo se os potenciais facilitadores e as potenciais barreiras se confirmam e, ainda, estudos que proponham alternativas para mitigar as barreiras encontradas e potencializar os facilitadores que contribuem com a implementação eficaz da CKM em serviços.



AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Dai, W., & Rubin, S. H. (2012). Service-oriented knowledge management. In *2012 IEEE 13th International Conference on Information Reuse & Integration (IRI)* (pp. 556-563). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IRI.2012.6303058>
- Farzin, M. R., Mohammadi, S., & Mohammadi, A. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: Applications for the service sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 595-599. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.512>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, *24*(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2000). *Administração de serviços: Operação, estratégia e tecnologia de informação*. Bookman.
- García-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, *53*(8), 875–884. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601365>
- Gianesi, I. G. N., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. Atlas.
- Gulati, V. P., & Srivastava, S. (2014). Knowledge management strategy and structure in the service sector. In *2014 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence* (pp. 334-338). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CSCI.2014.64>
- Helmy, Y. M., Elragal, A., & Elbendary, N. (2020). A conceptual ontological framework for managing the social business process to enhance customer experience. *Knowledge and Process Management*, *27*(4), 262-271. <https://doi.org/10.1002/kpm.1652>
- Khosravi, A., & Hussin, A. R. (2018). Customer knowledge management antecedent factors: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, *25*(1), 12-30. <https://doi.org/10.1002/kpm.1557>
- Klimecka-Tatar, D., & Ingaldi, M. (2020). How to indicate the areas for improvement in the service process: The knowledge management and value stream mapping as the



crucial elements of the business approach. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(2), 52-74. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i2.1878>

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Muniz, E. C. L., Dandolini, G. A., Biz, A. A., Ribeiro, J. L. D., & Teixeira, O. D. C. (2021). As contribuições da Customer Knowledge Management no processo de inovação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26, 96-125. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4287>
- Tseng, S.-M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 202-221. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2014-0042>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Zand, J. D., Mohammadi, S., Moradi, M., & Salimi, S. O. (2018). Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 268-278. <https://doi.org/10.1002/kpm.1585>