

# CRM

## Customer Relationship Management

(Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente)



1

---

---

---

---

---

---

---

---

### Há 50 anos atrás...



- Existia o famoso "caderninho", onde eram ANOTADAS as compras para serem pagas mais tarde...
- Pela experiência vinda do RELACIONAMENTO, o dono da quitanda sabia exatamente o que a sua avó comprava toda semana...
- Muitas vezes já OFERECIA o produto na hora que ela entrava na loja!



2

---

---

---

---

---

---

---

---

### Há 20 anos atrás..



■ As PEQUENAS empresas começaram a ser engolidas por grandes grupos...

■ Os volumes de negócios cresceram muito, e se as transações se tornaram cada vez mais IMPESSOAIS...



■ A capacidade de identificar e gerenciar as transações praticamente se ESGOTARAM...

3

---

---

---

---


---

---

---

---

**Atualmente..**



- As PEQUENAS empresas que sobreviveram precisam do mesmo relacionamento da quitanda...
- As MÉDIAS empresas não conseguem ser a “quitanda”, devido ao seu crescimento acelerado...
- Os GRANDES grupos precisam do “caderninho” e de experiência para humanizar relacionamentos...

4

---

---

---

---


---

---

---

---

**Então...**



- O avanço tecnológico possibilitou o surgimento de FERRAMENTAS para CRM...
- Assim, o CONCEITO poderia ser implantado e gerenciado de forma mais eficaz...
- Porém, o conceito de CRM precisa ALTERAR os processos internos da empresa.

5

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pós-ERP

1ª Onda	2ª Onda	3ª Onda
Básico Controle de Custos	Back-office Corte de Custos	Front-Office Aumentar Receitas
Contabilidade	Produção Estoque Cadeia de Fornecimento	Vendas Serviços Suporte Produtividade

Mais do que gerenciar despesas, gerar receita.

6

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3a Onda Customer Relationship

#### Retenção de Clientes

"É de 4 a 10 vezes mais caro obter um novo cliente do que manter um."

--- Gartner Group

"Nós acreditamos que qualquer companhia que queira sobreviver à transição para a economia em rede tem que focar-se na construção de melhores relacionamentos com os clientes."

--- Bear Stearns, 1/99

7

---

---

---

---

---

---

---

---

### O que é CRM

"É uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa."

"É estabelecer um relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes, de maneiras diferentes."

8

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ferramentas de Marketing



9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Surgimento

- Serviço ao consumidor...  
Engloba uma série de atividades desenhadas para melhorar o nível de satisfação dos consumidores.  
Ex: resolução de problemas ao longo do uso do produto, respostas a questionamentos, instruções, etc.
- Marketing de relacionamento...  
Tentativa de construir uma parceria de longo prazo caracterizada por uma cooperação entre as partes. Vai além da simples comercialização de produto ou serviço, transformando o contato em uma relação contínua.

### CRM

Turban et al (2004)

10

---

---

---

---

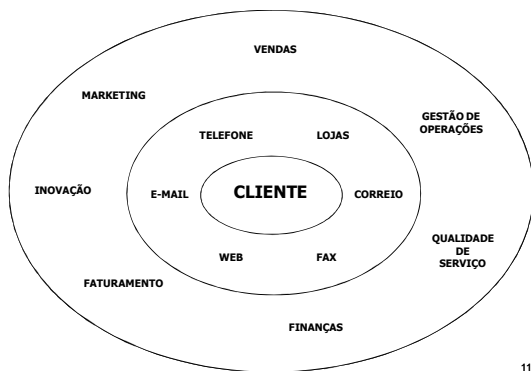
---

---

---

---

## O que é CRM ?



11

---

---

---

---

---

---

---

---

## O que é CRM



12

---

---

---

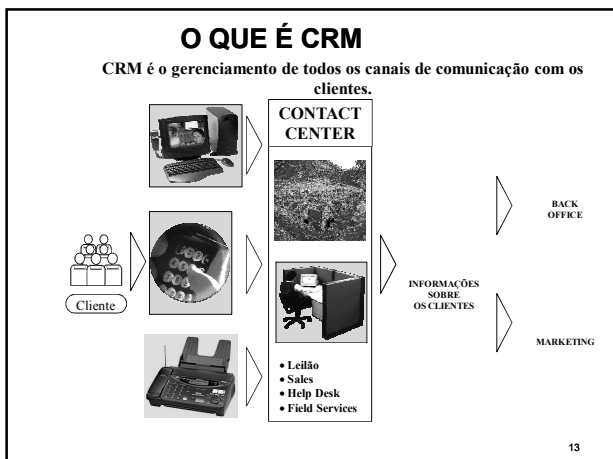
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### CRM = Massificação do atendimento personalizado

*“Customer Relationship Management (CRM) não é um pacote de software para atendimento ao cliente, mas sim uma filosofia de negócio que ajuda as companhias a reduzir custos, adquirir novos clientes e construir e reter uma base leal de clientes. Conhecendo cada interação entre seu negócio e o cliente você poderá criar produtos capazes de atendê-lo de forma integrada e personalizada, aumentando assim a satisfação no relacionamento entre a empresa e o cliente.”*

14

---

---

---

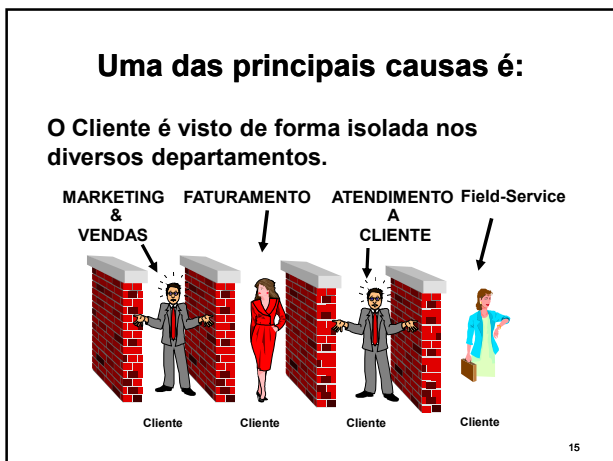
---

---

---

---

---




---

---

---

---

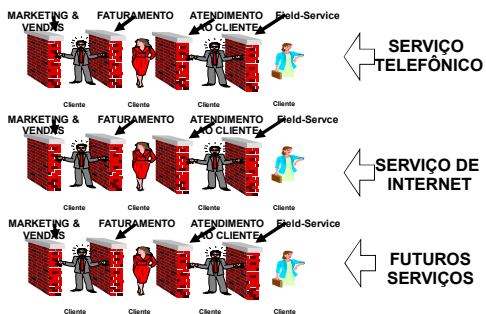
---

---

---

---

**Imagine então...**



16

---

---

---

---

---

---

---

---

**Soluções para a concorrência globalizada**

- Voltar a ter relacionamento com o cliente;
  - Clientes tratados de maneira individual
  - Identificação das necessidades e tratamento personalizado
  - Clientes de maior valor e potencial sempre tem razão
  - Relação de conveniência - satisfação não garante fidelidade;

17

---

---

---

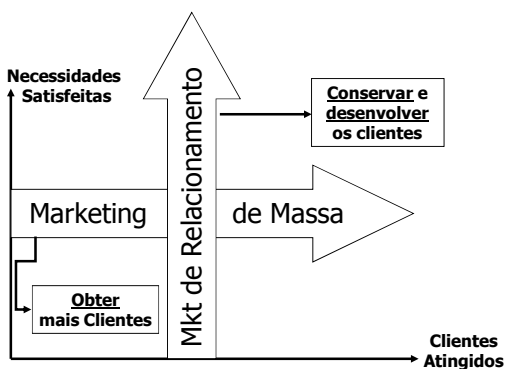
---

---

---

---

---



18

---

---

---

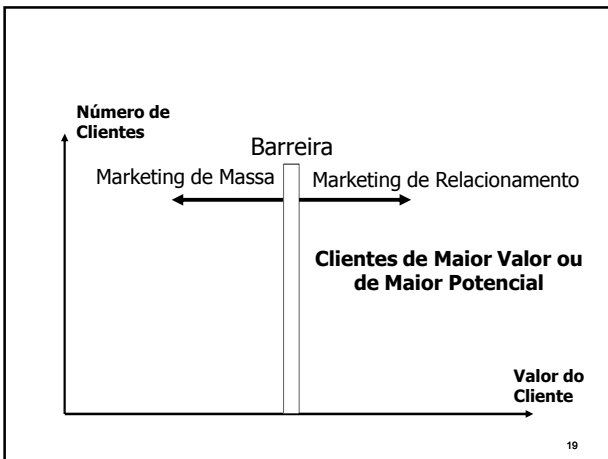
---

---

---

---

---




---

---

---

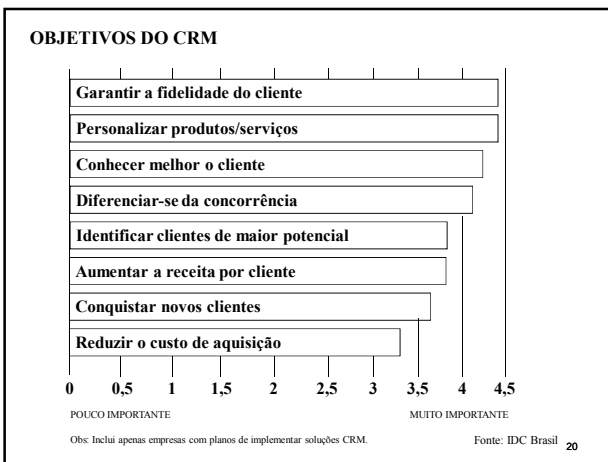
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

- ### DBM: ações iniciais
- Identificar *necessidades e oportunidades específicas* de cada “negócio”, que podem ser apoiadas por Database Marketing
  - Estruturar o modelo de dados e a solução de tecnologia
  - Identificar as origens de dados e criar “extratores”
  - Construir a base de dados de Marketing
  - Estabelecer processos de tratamento de dados
- 21

---

---

---

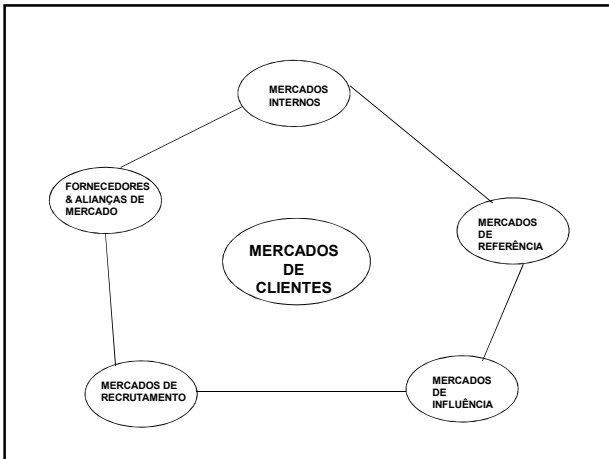
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM

1. Análises descritivas e relatórios sobre a base de dados, como forma de *dominar* o conteúdo ✓

---

---

---

---

---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM

2. Gerar relatórios gerenciais (sob medida ou padronizados, periódicos) ✓

---

---

---

---

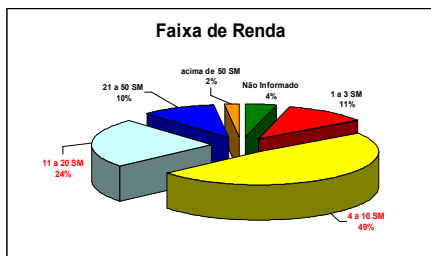
---

---

---

---

**Ex.: Perfil dos clientes por faixa de renda (salários mínimos)**



25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Conceito de Household**

- Oportunidade de gerenciar informações completas do agrupamento familiar, não apenas do comprador principal
- O relacionamento comercial e de fidelização ganha pertinência e fica mais viável financeiramente (vários negócios em um mesmo domicílio)

26

---

---

---

---

---

---

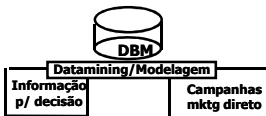
---

---

---

---

**Aplicações típicas do DBM**



3. Identificar e "rankear" os melhores clientes e definir seu perfil, para guiar ações de marketing



27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM

4. Segmentar (identificar clusters) e ajustar a oferta/ comunicação

..... ✓                      ✓

---

---

---

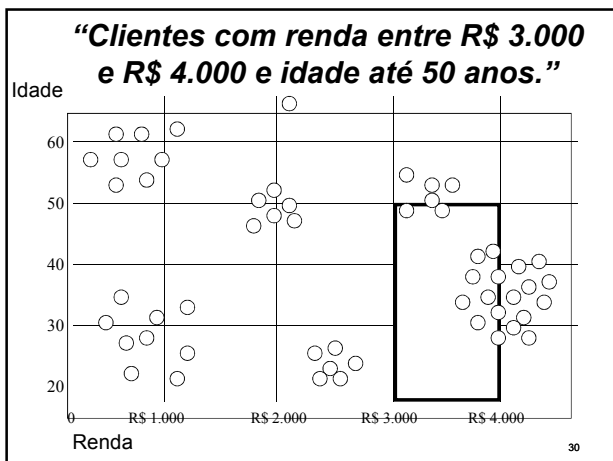
---

---

---

---

---




---

---

---

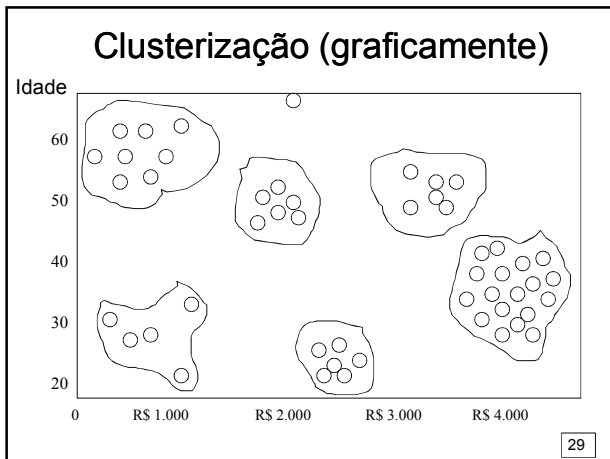
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM

- 5. Campanhas de marketing direto de aquisição de clientes ✓
- 6. Programas de cross-selling e up-selling ✓
- 7. Retenção de bons clientes ✓

---

---

---

---

---

---

---

---

### Aprimorando relacionamentos existentes...

Aprimorando relacionamentos existentes (agilizar: reduzir custos e serviços):

Buscar a satisfação dos clientes oferecendo soluções efetivas para seus problemas. Buscar excelência em *cross-selling* e *up-selling*, em customização e personalização.

33

---

---

---

---

---

---

---

---

## Preservando relacionamentos com clientes...

Preservando relacionamentos com o cliente (adaptabilidade: ouvir, novos produtos)

- segmentar os clientes por valor e por necessidade para oferecer um programa de lealdade customizada
- prever atritos através de dados demográficos e históricos do cliente
- ouvir sugestões e reclamações e aprender com elas

34

---

---

---

---

---

---

---

---

## Retendo clientes lucrativos...

Gerenciamento de retenção: oferta de produtos e serviços para buscar a lealdade do cliente. Baseia-se no histórico de contas e transações para reconhecer clientes lucrativos.

35

---

---

---

---

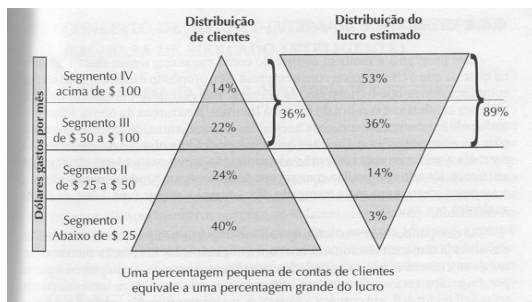
---

---

---

---

## Segmentos e lucratividade...



36

---

---

---

---

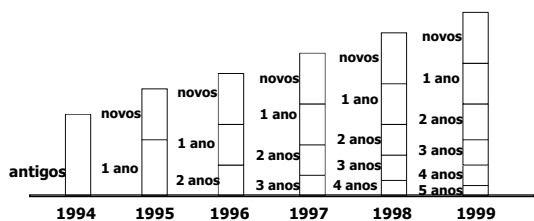
---

---

---

---

### Evolução da Carteira de Clientes



37

---

---

---

---

---

---

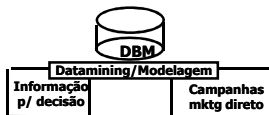
---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM



8. Identificar e disparar campanhas automáticas baseadas em Eventos




---

---

---

---

---

---

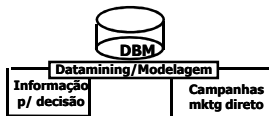
---

---

---

---

### Aplicações típicas do DBM



9. Refinar todo o "Mix" de Marketing (impacto da propaganda, canais de distribuição, novos produtos, etc)




---

---

---

---

---

---

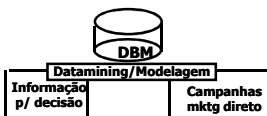
---

---

---

---

## Aplicações típicas do DBM



10. Conduzir pesquisas e testes, utilizando o conhecimento prévio (DBM) ✓

11. Integrar o DBM ao Call Center, à Internet e à Força de Vendas ✓ ✓

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM é fácil para pequenas empresas

- Elas precisam se manter próximas de um pequeno nº de clientes e procuram formas de impressioná-los, vender para os mesmos e servi-los por um longo tempo.

41

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM na prática

### ■ Casos de sucesso

- Você no taxi
- Portal de Monitoramento

42

---

---

---

---

---

---

---

---



## Rastreamento

Placa	Data/Hora	Velocidade	Ignição	Posição	Status
MC09902	09/06/2009 21:15:04	0,00 km/h	Desligado	<input type="checkbox"/>	Sem Placa
MC21506	09/06/2009 21:16:13	79,69 km/h	Ligado	<input type="checkbox"/>	Sem Placa
MC00200	09/06/2009 21:12:19	0,00 km/h	Desligado	<input type="checkbox"/>	Sem Placa
MC02929	10/06/2009 10:08:08	0,00 km/h	Desligado	<input type="checkbox"/>	Sem Placa
MC00089	10/06/2009 10:00:07	77,84 km/h	Ligado	<input type="checkbox"/>	Sem Placa

44

---

---

---

---

---

---

---

---

## Custos e benefícios da gerência de relacionamento

- Menores custos de recrutamento de clientes;
- Não é necessário conseguir tantos clientes;
- Maior lucratividade por cliente;
- Retenção e lealdade crescente dos clientes;

47

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVOLUÇÃO NA ABORDAGEM COMERCIAL

← Passado

Presente/Futuro →

<b>Visão Corporativa</b>	Curto prazo - Foco no produto	Longo prazo - Foco no cliente
<b>Organização</b>	Estrutura hierárquica	Novos negócios usando novas tecnologias
<b>Vendas</b>	Conhecimento limitado do cliente - Venda pessoal	Conhecimento profundo do cliente, Customização de massa, e-Commerce
<b>Pós Venda e Serviços</b>	Reativa, sem processo integrado - Lento	Pró-ativo, Processos integrados - Rápido

48

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quem é responsável por CRM?



49

---

---

---

---

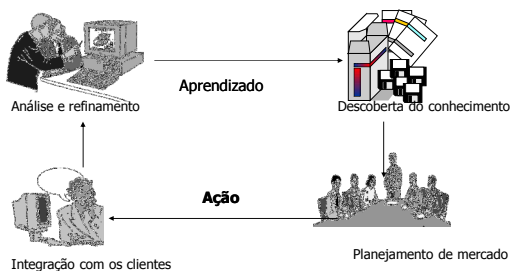
---

---

---

---

### CRM como um “processo” e não como um projeto



50

---

---

---

---

---

---

---

---

**“Nós temos somente duas fontes de vantagem competitiva: a capacidade de aprender mais sobre nossos clientes, mais rápido que nossos concorrentes e a capacidade de transformar esse conhecimento em ações, mais rápido que nossos concorrentes.”**

**Jack Welch - GE**

51

---

---

---

---

---

---

---

---

## Falar a língua do cliente



52

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4 TIPOS DE CRM

- 1) Reconquistar ou Salvar
  - Convencer um cliente a ficar com a organização quando está interrompendo o serviço ou convencê-lo a voltar depois que ele abandonou a organização.
- 2) Criar mais fidelidade nos clientes existentes
- 3) Vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes
- 4) Explorar a possibilidade de novos clientes

53

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6 tipos de estratégia que afetam um programa de CRM

- 1) Canal
- 2) Segmentação
- 3) Estabelecimento de preço
- 4) Marketing
- 5) Índice de lembrança da marca
- 6) Propaganda

54

---

---

---

---

---

---

---

---

## ESTÁGIOS DO PROCESSO EVOLUTIVO DE CRM NAS EMPRESAS

- 1) As organizações consideram todos os clientes como importantes e a aquisição contínua de clientes é a meta.
- 2) O enfoque principal é a retenção de clientes e a fidelidade.
- 3) O enfoque muda para serviços diferenciados para seus clientes e os benefícios mútuos da parceria com esses clientes-chave.

55

---

---

---

---

---

---

---

---

## OS CLIENTES

- 1) Cliente fiel e lucrativo
  - aprofundar o relacionamento; fortalecer a fidelidade por meio de vendas cruzadas ou aumento do valor de venda
- 2) Cliente fiel e não lucrativo
  - manter o relacionamento e tentar alcançar a lucratividade através de vendas cruzadas e aumento do valor de venda
- 3) Cliente lucrativo e não fiel
  - concentrar-se firmemente em fortalecer o relacionamento e construir a fidelidade
- 4) Cliente não fiel e não lucrativo
  - vale a pena por si só, pois quando há preço ele compra e quando não há ele foge para a concorrência

56

---

---

---

---

---

---

---

---

## TECNOLOGIA

- Criar um banco de dados com enfoque nas operações, lógico e que integre hardware, software e telecomunicações.

57

---

---

---

---

---

---

---

---

## UM EMPREENDIMENTO CENTRADO NO CLIENTE

### ■ Estágio 1

- Ampliar os segmentos de clientes identificados
- Segmentação com base na lucratividade e manutenção dos clientes atuais é a principal arma
- As análises não refinadas de clientes têm alguma influência no produto, canal, estabelecimento de preços, retenção, vendas cruzadas e mistura de serviços oferecidos
- Geralmente a organização é concentrada internamente

58

---

---

---

---

---

---

---

---

## UM EMPREENDIMENTO CENTRADO NO CLIENTE

### ■ Estágio 2

- O cliente precisa de comportamentos e valores esclarecidos
  - Gerenciamento de clientes e potenciais proativos possibilitada pela combinação da segmentação lucrativa e análise
  - Informações são fornecidas aos pontos de contato com o cliente (call center) para influenciar a atividade dos clientes e a administração do fluxo de trabalho
  - Conflitos internos intensos surgem por causa da estrutura tradicional da organização em silos

59

---

---

---

---

---

---

---

---

## UM EMPREENDIMENTO CENTRADO NO CLIENTE

### ■ Estágio 3

- Intimidade virtual com os indivíduos alcançada
  - Grandes transformações de estratégias, sistemas de processos e estruturas
  - Capacidade de previsão avançada usada para a aquisição de clientes e para a venda cruzada
  - Os retornos de investimentos influenciam as estratégias da concorrência
  - O teste, a medição e a criação de novas ferramentas de estratégias e táticas são automáticos; o aprendizado é contínuo
  - O projeto tradicional da organização é recriado; a infraestrutura também é reprojeta

60

---

---

---

---

---

---

---

---

## e- CANAL

### ■ Presença

- o primeiro estágio do e-Canal envolve o desenvolvimento de uma tecnologia, um site da Web que apresente informações sobre a empresa, seus produtos e seus principais diferenciais.

### ■ Integração

- depois vem a integração com os clientes e fornecedores on-line e a personalização de conteúdos para seus usuários.

61

---

---

---

---

---

---

---

---

## e- CANAL

### ■ Transformação

- as transformações organizacionais começam na medida em que os executivos fazem distinção entre as suas competências fundamentais e as não fundamentais
- terceirização das operações não fundamentais
- mudanças de processos e sistemas
- muito treinamento de pessoal e começa a retenção de clientes

62

---

---

---

---

---

---

---

---

## e- CANAL

### ■ Convergência

- integração real com outras organizações tanto dentro quanto fora de seus setores
- cadeias de suprimentos entre indústrias que irão se unir para criar organizações e mercados em rede
- redes dinâmicas centradas nos clientes que podem existir por apenas um contrato junto a um cliente ou por um instante
- clientes ganham comodidade e opções de escolha
- as empresas se beneficiam por fazerem parte de redes valiosas, abrangendo diversos ramos de um mercado

63

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM: o futuro....

- Telefonista : "Pizzaria Felicitá, Boa noite."
- Cliente : "Boa noite, quero encomendar uma pizza"
- Telefonista : " Pode me dar o seu NIDN?"
- Cliente : " Com certeza, o meu número de identificação nacional, é 6102049998-45-54610."
- Telefonista : "Muito obrigado Sr. Joaquim. O seu endereço é Rua do Meio, Nº 17, e o seu número de telefone é 213962366, o seu número do trabalho na Construções Abrantes, Ltda. é o 217952302 e o seu celular é 962662566... O senhor está ligando pela primeira vez desse número de telefone, de onde ele é?"

64

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM: o futuro....

- Cliente : "Eu ? Estou em casa. Onde foi buscar essas informações todas?"
- Telefonista : "Nós estamos ligados em rede ao Sistema."
- Cliente : (Suspiro) "Ai sim ! Eu queria encomendar duas pizzas com extra queijo e camarão..."
- Telefonista: "É capaz de não ser boa idéia."
- Cliente : "Desculpe!!! ?"
- Telefonista : "Consta na sua ficha médica que sofre de hipertensão e de um nível muito alto de colesterol, além disso o seu seguro de vida desaconselha vivamente escolhas perigosas para a sua saúde."
- Cliente : "Pois é ...tem razão! O que é que me propõe ?"

65

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM: o futuro....

- Telefonista: "Por que não experimenta a nossa pizza light com iogurte de soja, tenho a certeza que vai adorar."
- Cliente : "Como é que sabe que vou adorar!!!?"
- Telefonista: "O Sr. consultou o site ``Receitas de Soja na biblioteca municipal dia 15/01 às 14h32m onde permaneceu ligado à rede durante 36 minutos, daí a minha sugestão."
- Cliente : "Pronto está bem!. Dê me duas pizzas grandes, quanto é?"
- Telefonista: "É a escolha certa para o senhor, sua esposa e seus 4 filhos, não ?49,90 ."
- Cliente : "Quer o número de meu cartão de crédito?"

66

---

---

---

---

---

---

---

---

### CRM: o futuro....

- Telefonista : "Lamento mas vai ter que pagar em dinheiro. O limite do seu cartão de crédito já foi ultrapassado"
- Cliente : "Não faz mal, eu vou ao multibanco pegar dinheiro antes que chegue a pizza."
- Telefonista : "Duvido que dê. Sua conta estourou o limite do cheque especial."
- Cliente : "Meta-se na sua vida. Mande-me as pizzas que eu arranjo o dinheiro. Quando é que entregam ?"
- Telefonista : "Estamos um pouco atrasados. Daqui a 45 minutos serão entregues. Se estiver com muita pressa pode vir buscá-las, só que transportar duas pizzas de moto não é aconselhável além de ser perigoso"
- Cliente : "Mas que raio de história é esta, como é que sabe que tenho uma moto ?"

67

---

---

---

---

---

---

---

---

### CRM: o futuro....

- Telefonista : "Peço desculpa, apenas reparei que não tinha pago as prestações do carro e que ele sofreu busca e apreensão. Mas a sua Harley está paga. Daí pensei que fosse utilizá-la"
- Cliente : "@#%/\$@&?#!"
- Telefonista : "Aconselho-o a não me insultar... não se esqueça que já foi condenado em Julho de 2009 por Insulto a Agente na via pública"
- Cliente : (Silêncio)
- Telefonista : "Mais alguma coisa! ?"
- Cliente : "Não, é tudo...não, espere..não se esqueça dos 2 litros de Coca Cola que constam na promoção ."
- Telefonista : "Peço imensa desculpa, mas o regulamento da nossa promoção descrito no art.3/12 proibe-nos de enviar bebidas com açúcar a pessoas diabéticas."

68

---

---

---

---

---

---

---

---

### Passos básicos para implantar CRM

- Identificar
- Diferenciar
- Interagir
- Personalizar

69

---

---

---

---

---

---

---

---



### Lifetime Value (Valor Vitalício do Cliente)

	Valor Unitário	Total
18 veículos novos	\$40.000,00	\$720.000,00
Trocas de veículos	\$1.600,00	\$28.800,00
Peças, pneus	\$600,00	\$10.800,00
Revisões	\$150,00	\$5.400,00
Veículos para outros	\$25.000,00	\$250.000,00
Outros		
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.015.000,00</b>

73

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Implantando Sistemas de CRM

- É mais complicado do que implantar um sistema de ERP
- As chances de falhas em projetos CRM é maior e alguns avaliam em cerca de 80% contra os 70% de ERP
- Foco excessivo em tecnologia e aplicações e pouca preocupação com “detalhes” ou seja “clientes”

74

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Empresa preocupada em reduzir custos ou fidelizar o cliente, porque fica melhor e mais barato - racionaliza e otimiza os processos da empresa;
- O foco tem que ser os benefícios adquiridos pelo cliente, os da empresa é consequência;
- Falta de planejamento
- Falta de investimento na mudança da cultura organizacional

75

---

---

---

---

---

---

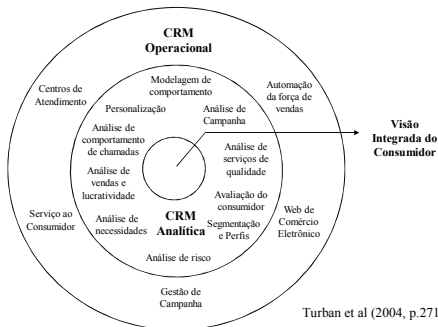
---

---

---

---

## Classificação do campo do CRM




---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM Analítico

– Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes *below zero* dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados.

Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes.

77

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM Colaborativo

- É a aplicação da tecnologia de informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa.
- Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

78

---

---

---

---

---

---

---

---

## CRM Operacional

- É a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa.
- Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas (SFA), da automação de canais de venda (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos call centers.
- O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

79

---

---

---

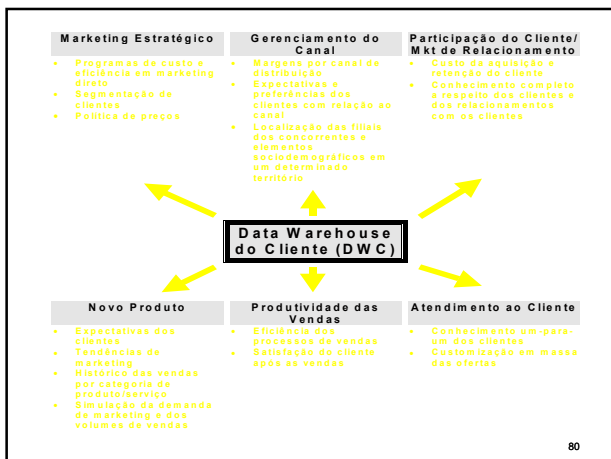
---

---

---

---

---



80

---

---

---

---

---

---

---

---

## Metas focadas no Cliente

- 1) Retenção de Clientes
- 2) Satisfação de Clientes
- 3) Lucratividade individual de Clientes
- 4) Evasão de Clientes
- 5) Lucratividade de Produtos e Serviços por Cliente
- 6) Valor Vitalício
- 7) Retorno sobre o investimento por Cliente
- 8) Participação por grupo de Clientes

81

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plano de Medidas

**Medidas de Resultado**  
Obter, Manter,  
Desenvolver, Recuperar



- % de novos Clientes de Maior Potencial obtidos
- Tempo médio do ciclo de vendas
- % de Clientes de Maior Valor e Clientes de Maior Potencial perdidos
- % de vendas para os mesmos Clientes
- Margem operacional/ Cliente/ Período
- Participação de Clientes
- % de CVMs recuperados

82

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plano de Medidas

**Medidas de Mudança**  
Organização, Processos,  
Informação, Tecnologia



- Visão e missão de CRM definidas
- % de tempo dos vendedores alocando Clientes de Maior Valor e Clientes de Maior Valor Potencial
- % de Clientes com dados críticos coletados
- % de funcionários com ferramentas de CRM disponibilizadas

83

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plano de Medidas

**Medidas ICIP**  
Identificar, Diferenciar,  
Interagir, Personalizar



- Número ou % de clientes Identificados;
- % de Clientes alocados a grupos de valor
- % de Clientes alocados a grupos de necessidades
- % de produtos personalizados comprados / cliente / período
- % de Clientes utilizando auto-serviço

84

---

---

---

---

---

---

---

---

## GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO

- **dados:** são fatos, imagens, sons que podem, ou não, ser úteis ou pertinentes a uma tarefa em particular;
- **informação:** é um dado cuja forma ou conteúdo estão apropriados para um uso em particular;
- **conhecimento:** é uma combinação de instinto, idéias, papéis e procedimentos que guiam ações e decisões.

85

---

---

---

---

---

---

---

---

## GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento organizacional existe em três formas:

- *Explícito*, ou informação codificada representada em dados e texto. (Word, Web, PDF documents)
- *Implícita*, ou não codificada mas normas e experiências explicáveis. (não documentadas/conhecimento não capturado)
- *Tácito*, habilidades, experiências e intuições inexplicáveis ou inarticuladas. (músicos, poetas, gênios, intuitivos)

86

---

---

---

---

---

---

---

---

■ **O elemento central em qualquer estratégia educacional não é o conteúdo do programa, mas sim o conjunto de objetivos comportamentais - não o que as pessoas aprendem de um curso, porém o que fazem como resultado de haver participado do curso".**

■ Peter G. W. KEEN

87

---

---

---

---

---

---

---

---

CARLOS MARTINS DELGADO NETO  
delgado@kankei.com.br

Principais Fontes:  
*Peppers & Rogers*  
*PriceWaterhouse & Coopers*

88

---

---

---

---

---

---

---

---