

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC DE FLORIANÓPOLIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

JOSÉ AIRTON BEZERRA DE OLIVEIRA

PROJETO DE AÇÃO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE (CRM)

FLORIANÓPOLIS
2009

JOSÉ AIRTON BEZERRA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade Senac de Florianópolis como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Educação a Distância.

Orientadora: Prof^a. MSc. Vilma Ferreira Bueno

**FLORIANÓPOLIS
2009**

DEDICATÓRIA

À minha esposa Maria Thereza, companheira de quatro décadas, incansável apoiadora de meus desafios e incentivadora nos momentos mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo a Deus, causa primária de todas as coisas, por me fazer uma pessoa feliz e vencedora.

Aos Professores e Mestres pela dedicação, compreensão das minhas dificuldades e por estarem disponíveis em todos os momentos para ensinar e ajudar, com o espírito humanitário e profissional.

Aos filhos Fabiana, João Paulo, Marco Antonio, Ana Sofia e ao neto Pedro, motivos permanentes da nossa luta pela evolução intelectual, moral e espiritual.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram na realização desta jornada.

RESUMO

Projeto de curso de aperfeiçoamento com bases teóricas e práticas para a execução da Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), nas modalidades a distância e semipresencial, dirigido às empresas privadas e públicas para a capacitação de executivos, profissionais que em suas funções têm a responsabilidade de contatos com clientes internos e externos, com aplicação e a utilização de metodologias e de ferramentas de gestão e operacional modernas, atualmente empregadas pelas maiores empresas do país, com resultados comprovados. Possibilita o desenvolvimento de competências cognitivas e visa trazer à discussão do papel de todos os empregados em todos os níveis hierárquicos que em suas funções têm a responsabilidade de relacionamento com clientes internos e externos

Palavras-chave: relacionamento, gestão, clientes, estratégia.

ABSTRACT

A project for an advanced course with theoretical and practical foundations for the implementation of Customer Relationship Management (CRM) through distance learning and hybrid courses and directed towards private and state companies for the professional development of executives and all other professionals that have as part of their responsibilities contact with internal and external customers. The course utilizes the application of managerial and modern operational methodologies and instruments, which are currently utilized by the majority of companies in Brazil with proven results. It enables the development of cognitive skills and aims to bring to the forefront of discussion the role of all employees in every hierarchical level who have the responsibility to interact with internal and external customers.

Key words: relationship, management, customers, strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura “back office”	13
Gráfico 1 - Marketing de massa	15
Figura 2 - Estrutura “front office”	16
Gráfico 2 - Marketing voltado às necessidades do cliente	18
Gráfico 3 - Empresas sem executivo do primeiro time na área de relacionamento com cliente	19
Figura 3 - Elementos estratégicos com foco no cliente	21
Figura 4 - Elementos de um projeto de CRM	22
Quadro 1 - Síntese dos Quadros	34 e 35
Quadro 2 - Design instrucional - modalidade a distância – módulos I e II	36
Quadro 3 - Design instrucional - modalidade presencial – módulos III e IV	37
Quadro 4 - Carga horária do curso na modalidade à distância	38
Quadro 5 - Carga horária do curso na modalidade presencial	38
Quadro 6 - Estrutura do curso unidade I módulo I	41
Quadro 7 - Estrutura do curso unidade I módulo II	42
Quadro 8 - Estrutura do curso unidade II módulos III e IV	43
Quadro 9 - Cronograma	43
Quadro 10 - Custos estimados	44
Quadro 11 - Receita estimada para turma com trinta alunos	46
Quadro 12 - Receita estimada para turma com dez alunos	46
Quadro 13 – Demonstrativo de resultado para turma com trinta alunos	46
Quadro 14 – Demonstrativo de resultado para turma com dez alunos	46

LISTA DE SIGLAS

EAD	Educação a Distância
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> - Gestão de Relacionamento com Cliente
WWW	<i>Word Wide Web</i> - Internet
1 to 1	<i>One to One</i> – Marketing Personalizado
SFA	<i>Sales Force Automation</i> - Automação de Força de Vendas
ERPs	<i>Enterprise Resource Planning</i> - Sistemas de Gestão Integrada
CTI	<i>Computer Telephony Integration</i> - Integração do sistema de telefonia e os demais sistemas da empresa
Wi-Fi	<i>Wireless Fidelity</i> - Rede de comunicação sem fio
e-CRM	Gerenciamento Eletrônico de Relacionamento com o Cliente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Um pouco da história do relacionamento com cliente	11
1.1.1 A posição do cliente e da empresa no surgimento das lojas	12
1.1.2 Novas estratégias de relacionamento com o cliente	12
1.1.3 Um novo marco na história do relacionamento com o cliente	14
1.1.4 Economia globalizada e o relacionamento com o cliente	17
1.1.5 Principais áreas de abrangência do CRM	21
1.1.6 Sistemas de Gestão de CRM	22
1.1.7 Automação da Força de Vendas	22
1.1.8 Rastreamento de <i>Telemarketing</i> e Televendas	23
1.1.9 Configuração de Produtos	24
1.1.10 Automação de <i>Marketing</i>	25
1.1.11 Rastreamento de Suporte	25
1.1.12 Reservatório de Conhecimento	25
1.1.13 Portal do Cliente e-CRM	26
1.1.14 Análise Gerencial	26
2 JUSTIFICATIVA	27
3 OBJETIVOS	29
3.1 Objetivo geral	29
3.2 Objetivos específicos	30
4 METODOLOGIA	31
4.1 Avaliação	31
4.2 Público Alvo	33
4.3 Número de vagas	33
4.4 Carga horária e duração	33
4.4.1 Carga horária na modalidade a distância	33
4.4.2 Carga horária na modalidade presencial	34
4.5 <i>Design</i> Instrucional	36
4.5.1 Carga horária – modalidade à distância	38
4.5.2 Carga horária – modalidade presencial	38
4.6 Recursos Instrucionais	39
4.6.1 Modalidade a distância	39
4.6.2 Modalidade presencial	39
4.7 Estrutura do curso (unidades de aprendizagem)	40

5 CRONOGRAMA	43
6 PARCEIROS E FINANCIADORES, CUSTOS E RECEITA	44
6.1 Custos estimados	44
7 RECEITA ESTIMADA	46
7.1 Receita estimada para turma de 30 e 10 alunos	46
8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO ESTIMADO PARA TURMA DE 30 E	46
10 ALUNOS	
9 RESULTADOS ESPERADOS	47
10 REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Recentemente em nosso país, as empresas estão tentando resgatar práticas de relacionamento com seus clientes, tendo em vista que, passaram bom tempo investindo em suas estruturas organizacionais para atender basicamente às suas necessidades e interesses, além do que, as vendas eram focadas nos produtos ou serviços, deixando o cliente em um segundo plano.

1.1 Um pouco da história do relacionamento com cliente

A maioria das empresas esqueceu uma parte da história das vendas que em épocas remotas eram praticadas pelos mascates - vendedores ambulantes. Nesta modalidade “organizacional” o cliente era o centro de todas as ações. O mascate conhecia toda a sua clientela, sabia de suas necessidades, seus desejos de consumo, e até o quanto ela podia gastar. De forma consciente ou não, os clientes eram classificados em valores de compra, com base em suas necessidades e desejos. Personalizavam os serviços e produtos, o mais que podia, adequando-os às necessidades e ao valor de cada um de seus clientes.

Viajava em uma mula para os centros maiores, sabendo o que deveria comprar, para satisfazer à sua clientela. Devido a esta fidelidade da clientela, abriu perspectiva de crescimento para os mascates, que ampliaram seu negócio. Em vez de montarem em suas mulas, atrelaram uma carroça e ousaram mais nas compras. Isto é, compravam além das necessidades de seus clientes. Começaram a fazer os seus estoques de mercadorias.

Mesmo com esta “expansão” do negócio, o mascate continuava a atender a sua clientela de forma personalizada, e em contra partida, conquistava cada vez mais a fidelização dos mesmos. É claro que as opções de compra não eram tão grandes, uma vantagem competitiva para que o consumidor continuasse fiel ao um determinado fornecedor.

A verdade é que o mascate praticava o que hoje é denominado de *marketing* “one to one ®”, ou seja, relacionava-se com os clientes de forma individual, um por vez.

Com o surgimento da era das indústrias, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandindo-se pelo mundo a partir do século XIX, veio também uma série de mudanças com impactos econômicos, sociais, e no processo de produtos.

Surgiram as lojinhas de fábricas e os vendedores de porta em porta. Iniciava-se uma nova era no campo de vendas. A disputa pelo cliente era cada vez mais acirrada. Porém, o objetivo não era aquele do mascate, de satisfazer às necessidades dos clientes, e sim, vender cada vez mais para obter maiores lucros.

1.1.1 A posição do cliente e da empresa na origem das lojas

Neste período, o cliente foi abandonado a sua própria sorte. Mesmo com poucas opções de escolha, adquiriu novos hábitos, como procurar a melhor condição de compra, abandonando a fidelidade até então mantida com seus fornecedores.

Com este cenário, as lojas tinham que conquistar diariamente um determinado número de clientes, para manter suas atividades de venda ao longo do tempo. O dia-a-dia era de conquistar sempre um novo cliente, que normalmente comprava uma vez e desaparecia.

Como fazer para que o cliente voltasse a comprar pela segunda vez? Mais complexo ainda: como conquistar a fidelidade deste cliente? Como atuar em um universo muito grande de consumidores, com o número de opções de compra aumentando dia-a-dia, e a concorrência crescendo em ritmo acelerado?

O mundo corporativo foi em busca de novas estratégias e modelos organizacionais para gerenciar sua clientela aos moldes do mascate, ou seja, torná-lo fiel ao seu fornecedor.

1.1.2 Novas estratégias de relacionamento com o cliente

Uma das estratégias foi à utilização da tecnologia da informação para a criação de modelos gerenciais e operacionais que auxiliassem as empresas na administração de uma grande massa de clientes. Vários modelos de estruturas

administrativas foram criados, porém, com objetivos de atender melhor a funcionalidade da empresa, como um todo, deixando o cliente em segundo plano, como demonstra a figura 1.

A gerência geral detinha os recursos e a autoridade das decisões estratégicas da organização. Por sua feita, era pressionada para gerar bons resultados. O foco era a racionalização de custos, vender o máximo possível com grandes lucros, para atingir os objetivos estabelecidos pela empresa. Os clientes eram tratados com esta estratégia e cada vez mais os recursos eram alocados para atender a empresa “para dentro”, o que modernamente é denominado de *Back Office*.

Figura 1 – Estrutura *Back Office*



O mercado que é a relação entre a oferta (pessoas ou empresas que desejam vender bens e serviços) e a procura (pessoas ou empresas que querem comprar bens e serviços), era tratado como algo inexistente. Por conseqüência desta postura adotada pelas empresas os componentes do mercado, que são o consumidor, concorrentes e fornecedores eram figuras secundárias na estratégia e no modelo de gestão empresarial.

É inegável que a tecnologia permitiu produzir bens e serviços em massa, para mercados em massa. As empresas passaram a lutar por maior participação no mercado. Para tanto, iniciaram uma nova etapa que foi a utilização de uma forma científica das teorias de *marketing*, que segundo KOTLER e KELLER (2006), “é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Surgiram muitas estratégias de mercado, cada uma há seu tempo, com diferentes ênfases. Uma das primeiras foi a de P. T. Barnum (1880) autor dos livros “*The Science of Getting Rich*” e “*The Art of Money Getting*” que defendia a cultura de vender a qualquer preço.

Outra época marcante na história do marketing foi a postura adotada pelas empresas de “vender o máximo possível, para a maior quantidade de pessoas” (consumo de massa). O gráfico 1 mostra que nesta estratégia, todos os esforços são voltados para atingir o maior número possível de clientes, enquanto as necessidades e desejos dos clientes ficavam em segundo plano.

1.1.3 Um novo marco na história do relacionamento com o cliente

Um dos marcos mais importantes na história do relacionamento com o cliente foi o surgimento do conceito de “vender certo para as pessoas certas” (o *marketing* de nicho), até o aparecimento da teoria de Regis McKenna exposta em seu livro *Marketing de Relacionamento* (1997), em que o foco do interesse em *Marketing* passou a ser no histórico da relação entre o comprador e o vendedor.

A sigla em inglês CRM – *Customer Relationship Management* – foi adotada de vez no Brasil, como Gestão de Relacionamento com Cliente.

Este novo conceito abrange os clientes consumidores, os clientes internos que são os colaboradores e os fornecedores que são peças importantes para qualquer organização, e em qualquer tipo de atividade.

Gráfico 1 – Marketing de Massa



Fonte - Peppers and Rogers (2000) - Adaptado

O professor Jayme Teixeira Filho (2002) esclarece:

Gestão de relacionamento com clientes tem tudo a ver com customização de massa, segundo o modelo de Joseph Pine, em seu livro “Mass Customization” (1993), em que ele propõe um modelo de estabilidade dinâmica de processos versus produtos.

A estratégia é competir por nichos cada vez mais específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas, cada uma de pequena escala em si, mas numa abrangência ampla. Diferenciação de atendimento às necessidades do consumidor passa a ser cada vez mais crítico.

Para isso, é preciso conhecer os clientes, suas preferências, seus hábitos de consumo, seus problemas, enfim, sua história. Para a empresa, só assim pode-se entender verdadeiramente quanto cada cliente custa, o que cada um gera de negócios, qual cliente compra o que. Para o cliente, isto permite um atendimento realmente personalizado, de acordo com suas reais necessidades.

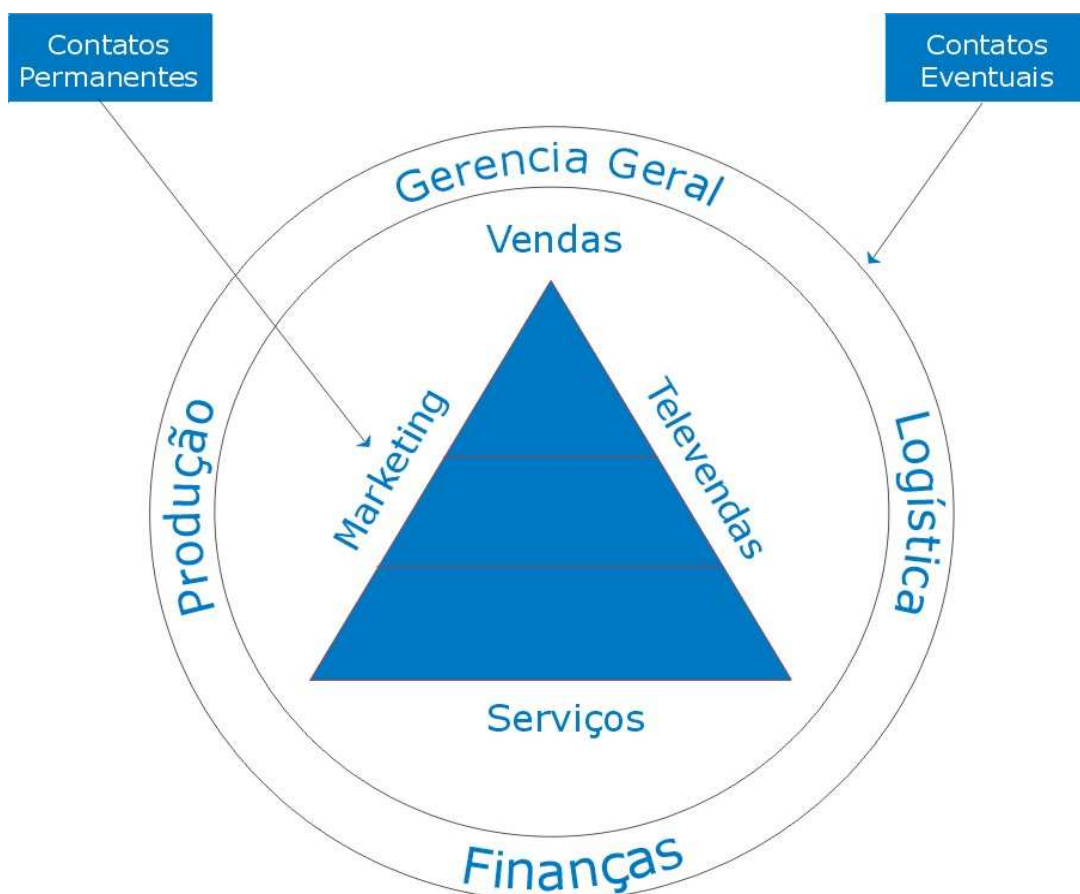
O aumento da concorrência e os novos conceitos de consumo adotados pela sociedade levaram as empresas mais uma vez, a buscar novas estratégias e estruturas administrativas para atingir o objetivo maior, que era a fidelização do cliente.

Surge um novo modelo de estrutura organizacional voltado “para fora” da empresa, denominado de “*Front Office*” em substituição ao modelo até então adotado que era aquele voltado “para dentro”, o “*Back Office*”.

Este novo modelo privilegia o cliente e não mais a estrutura interna, conforme demonstra a figura 2, estrutura “*Front Office*”.

A autoridade de decisão da gerência passou a ser exercida de forma compartilhada com todos os departamentos da empresa, ficando os contatos permanentes com o mercado por conta das áreas de marketing, vendas, televendas e serviços. Aos departamentos de produção, finanças, logística e gerencia geral, foram atribuídas funções de apoio tecnológico e operacional para atender o cliente com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos por ocasião da venda. Os contatos destes departamentos com o cliente passaram a ser eventuais.

Figura número 2 - Estrutura “*Fronte Office*”



Fonte Forres Brasil

1.1.4 Economia globalizada e o relacionamento com o cliente

Na economia globalizada a competição vem forçando muitas empresas a baixar seus preços, gerando uma verdadeira guerra. Esta prática pode até beneficiar algumas empresas em curto prazo, mas em longo prazo, a tendência é a diminuição da lucratividade. Como os custos operacionais aumentam de forma continuada devido a reajustes de salários, alugueis de imóveis, preços de custo de mercadorias e serviços, tudo isto, aliado a prática de venda com preços baixos, compromete a lucratividade da empresa e sua permanência no mercado.

Por sua feita, neste mundo de negócios globalizados, nada se mantém exclusivo por muito tempo devido à inovação tecnológica e o modismo criado pelas empresas.

Em vez de vender para mercados, as empresas estão procurando vender para clientes. No lugar dos descontos que de certa forma contribuem para o aumento das vendas, as empresas estão acrescentando valor agregado aos seus serviços e produtos, aumentando a lucratividade, além de manter a fidelidade dos clientes, pelo fato da inovação continuada de seus serviços e produtos.

Neste contexto, a Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), foi adotada pela maioria das empresas mais organizadas, como estratégia principal para manter e conquistar novos clientes.

As estratégias empresariais com suas estruturas e recursos estão voltados não mais para o *marketing* tradicional, que visa o aumento de participação do mercado – *market share* – e sim, para o *marketing* personalizado – *one to one*, ou 1 to 1® - que procura atender de forma direta as necessidades e os desejos dos clientes, para aumentar a fidelidade e conquistar novos clientes, conforme demonstra o gráfico 2.

“*Marketing* é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. KOTLER e KELLER (2006).

Esta estratégia envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos ou

grupos de produtos e serviços, o que exige uma grande integração de dados e processos.

A utilização de recursos da tecnologia da informação, principalmente a **Word Wide Web – Internet** – possibilita os empresários sair da armadilha do “comoditização” que permitia um destaque mercadológico por muito tempo e a cobrança pela novidade por algum tempo. Podemos citar como exemplo, entre vários, o aparecimento dos aparelhos de televisão com controle remoto que eram vendidos por preços bem maiores do que aqueles que não tinham este recurso operacional. Hoje este recurso se banalizou devido a universalidade de seu uso, assim, como é a tendência de tudo o que aparece como inovação no mercado globalizado.

A saída então é criar continuamente novas estratégias de relacionamento com cliente e ressuscitar aquelas utilizadas pelos nossos predecessores.

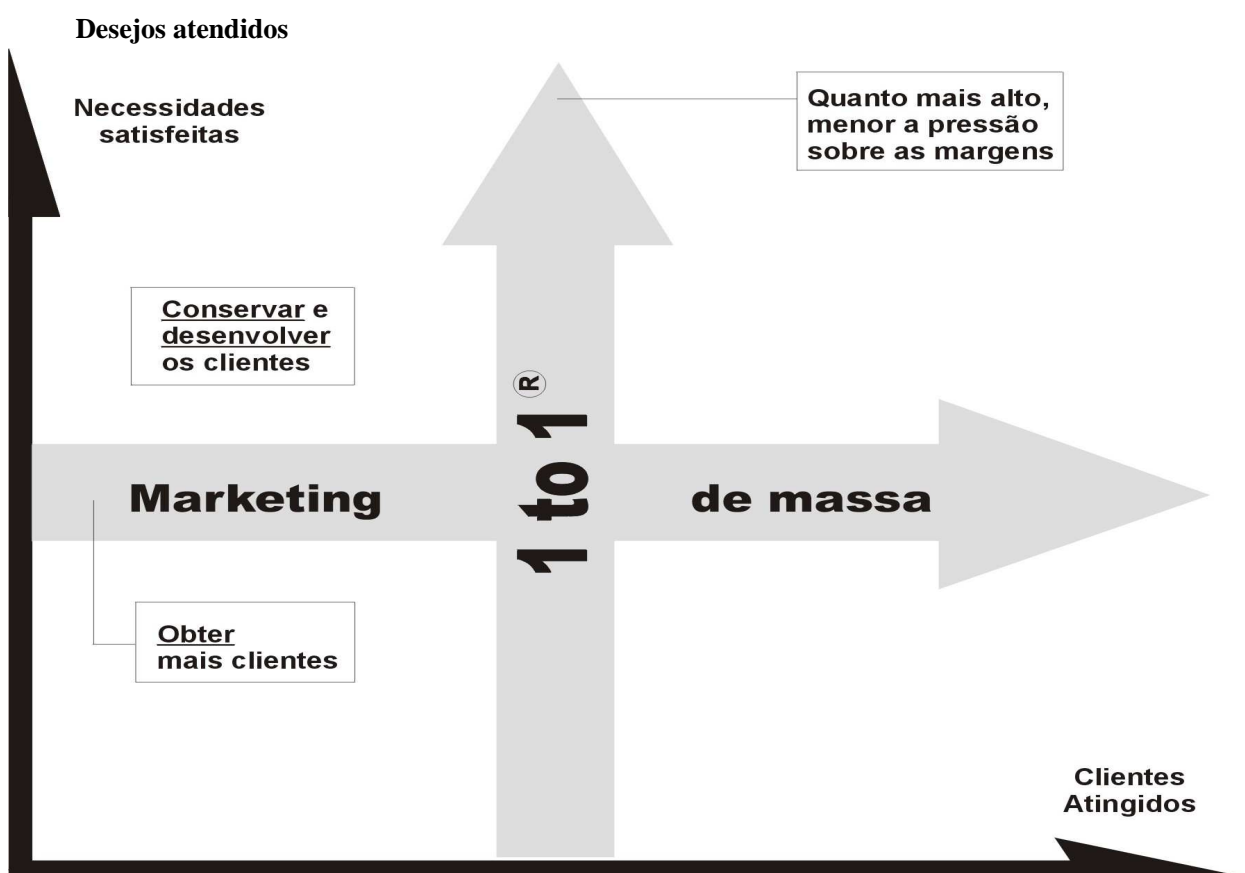


Gráfico 2 - Marketing voltado às Necessidades do Cliente

Fonte – Peppers e Rogers (2000) - Adaptado

Os recursos humanos da empresa como um todo deve ter conhecimento da importância, das necessidades e dos benefícios provenientes da boa prática da Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM).

As empresas mais atentas a estes detalhes, vão aos poucos incluindo em seus planejamentos estratégicos, um plano de capacitação permanente de seus colaboradores, em todos os níveis, na área de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), contemplando as áreas do conhecimento, comportamental e da utilização de ferramentas de gestão e operacional disponíveis no mercado.

Apesar das evidências de que a Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM) é um fator importante de competitividade mercadológica, a maioria das empresas pesquisadas não tem um executivo do primeiro time cuidando de estratégias de interação com os clientes, conforme demonstra o gráfico 3.

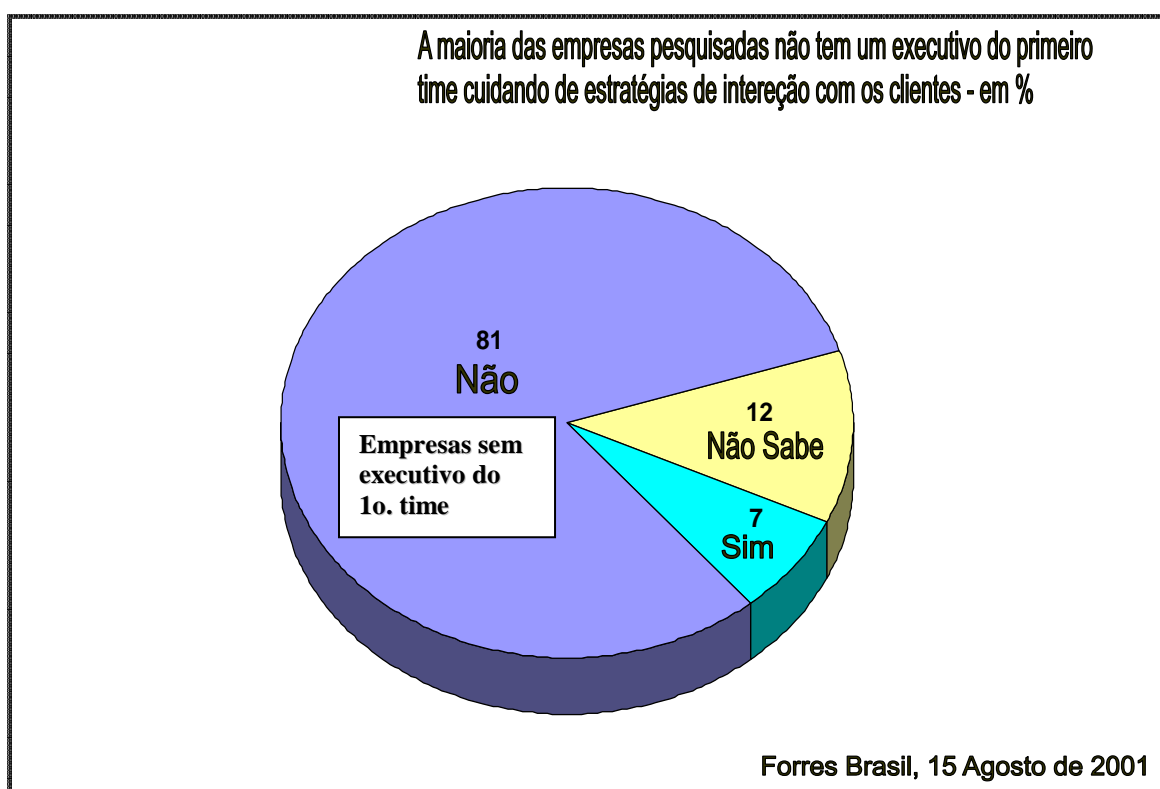


Gráfico 3 – Fonte Forres Brasil (2001)

Não é muito fácil para uma organização, conhecer no seu universo de clientes, mais os da concorrência, mais os “*prospects*” - aquele que tem potencial de compra -, porém, é necessário, tendo em vista que isto representa uma grande vantagem competitiva, pois o cliente tem que ser atraído, conquistado e mantido.

As empresas que adotarem esta postura tática, não podem praticá-la pelos processos tradicionais de venda, do tipo "publicidade – venda-entrega", puro e simples. Não pode também ser alcançada só com tecnologia, pela aquisição de *hardware* e *softwares* específicos de última geração, utilizados nos *Contact Centers* – Central de Contatos. .

Esta estratégia empresarial deve privilegiar acima de tudo, os recursos humanos e os processos internos e externos que dizem respeito a uma boa gestão de relacionamento com o mercado consumidor.

Neste contexto é que a Gestão de Relacionamento com Cliente se encaixa, com a solução tão sonhada pela classe empresarial. A busca da fidelização do cliente.

Como é demonstrada na figura 3, a empresa tem que agir respeitando a inteligência do cliente, com foco estratégico e alvo muito bem definido, executado com eficácia operacional e que possam ser avaliados de maneira correta. Ou seja, o foco agora não é mais no produto ou no serviço, e sim no cliente, porque é ele que gera os recursos para as empresas..

Para tanto, é necessário planejar para atingir o alvo, agir, e corrigir o planejamento com o aprendizado ao longo do tempo.

Figura 3 – Elementos Estratégicos com Foco no Cliente



Fonte: *Wikipedia*, (capturado em Abril 2009)

No que diz respeito a processos o mercado vem adotando os sistemas ERPs – Sistemas de Gestão Integrada. Apesar de estes sistemas oferecerem recursos competitivos, com a integração horizontal de todos os setores da empresa, incluindo fornecedores e clientes externos, com processos específicos para gestão de informações de relacionamento, deixamos de tecer maiores considerações, tendo em vista que, nosso foco específico é Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM).

1.1.5 Principais áreas de abrangência do CRM

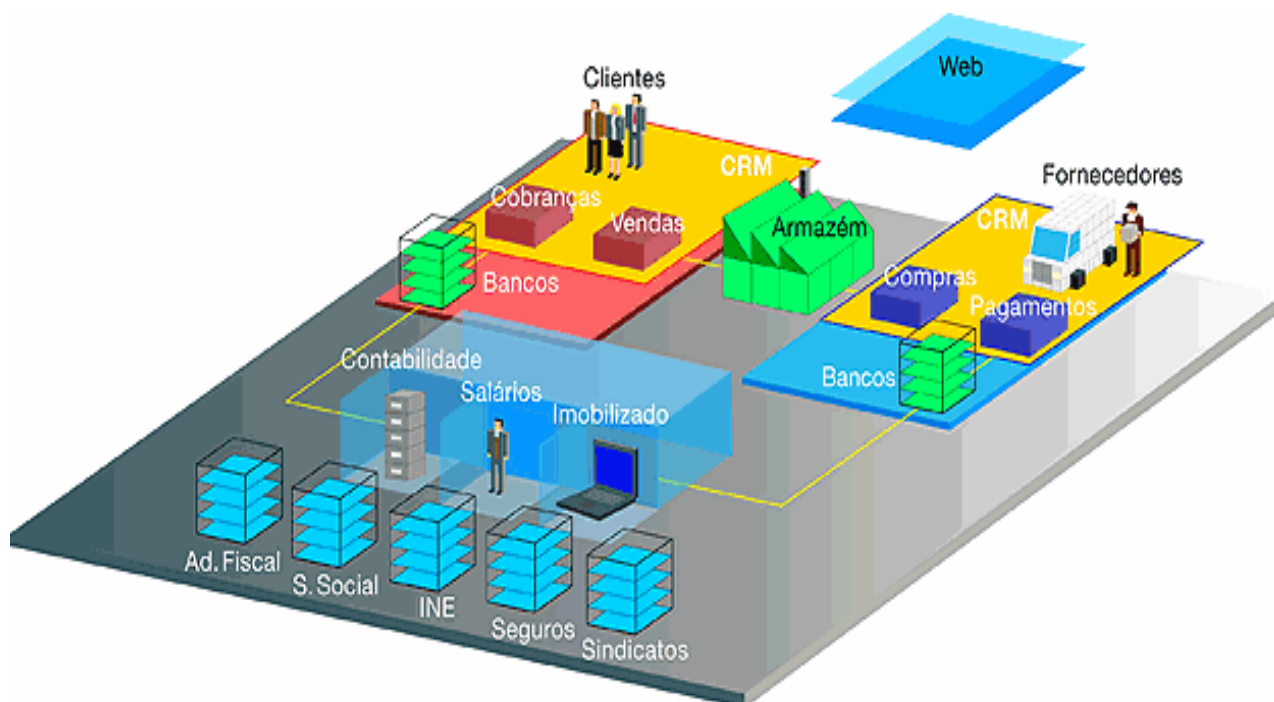
A Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM) abrange na generalidade três grandes áreas:

- Automatização da gestão de *marketing* - **CRM Operacional**: visa à criação de canais de relacionamento com o cliente;
- Automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas - **CRM Analítico**: visa obter uma visão consistente do cliente, buscando usar o conhecimento do relacionamento para gerar negócios;

- Gestão dos serviços ao cliente - **CRM Colaborativo**: foca na obtenção do valor do cliente através de colaboração inteligente, baseada em conhecimento.

A figura 4 representa os elementos de um projeto de Gestão de Relacionamento com Cliente - CRM.

Figura 4 - Elementos de um projeto de CRM



Fonte: *Wikipedia* (capturado em Abril de 2009)

1.1.6 Sistemas de Gestão de CRM

A operacionalização de um sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente tipicamente envolve as seguintes categorias.

1.1.7 Automação da Força de Vendas

Este foi um dos primeiros campos a impulsionar o estudo de CRM. As ferramentas SFA (*Sales Force Automation*) rastreiam contatos e atividades que permitem aos gerentes de relacionamento acompanhar os clientes por todo o processo, podendo, por exemplo, visualizar possibilidades de novos negócios,

hábitos de compras, preferências ou particularidades de cada cliente, e ainda identificar falhas.

As ferramentas SFA são projetadas para aumentar a produtividade do setor de vendas, seja de um produto ou serviço, e para isto, é requisito fundamental que um sistema SFA informatizado, suporte usuários *mobile* (móveis) e *off-line* (desconectados). Estes podem ser representantes de vendas que precisam fazer o *download* de informações relevantes sobre o universo CRM de um cliente para *Notebooks*, *Palm Tops* ou outras ferramentas de apoio à venda, de forma que após a atualização dos dados em campo, tais informações possam ser sincronizadas diretamente no banco de dados da organização, e seja mantida a consistência dos dados, mesmo em múltiplas atualizações.

Em casos onde é possível que os representantes de vendas externas trabalhem *on-line*, seja por acesso em banda larga ou *Wi-Fi* (rede sem fios), este tipo de trabalho pode ser feito em tempo real, utilizando as mesmas ferramentas que a equipe de relacionamento e vendas utiliza dentro da empresa.

1.1.8 Rastreamento de *Telemarketing* e *Televendas*

Apesar de que estes elementos podem ser considerados como parte de um sistema SFA, as ferramentas para *telemarketing* e *televendas* tendem a ser um pouco diferentes, pois os operadores de *telemarketing* frequentemente trabalham em um sistema muito mais estruturado.

Não há requisitos *mobile* ou *off-line*. Muitos dos fornecedores de *Contact Centers* (Centros de Contatos), anteriormente conhecidos como *Call Centers* (Centro de Chamadas), oferecem recursos que podem servir para gerenciar contatos realizados a partir da empresa, ou originados pelos próprios clientes.

Parte da funcionalidade de um aplicativo de Contact Center é o que chamamos de *Computer Telephony Integration* (CTI), ou integração entre

computador e telefonia, permitindo que a informação seja compartilhada entre sistemas de telefonia e aplicativos CRM.

Tipicamente os recursos CTI incluem roteamento de ligações baseado em um número de telefone reconhecido por um identificador de chamadas, ou pela informação fornecida pelo cliente através de escolhas por “*menu*” de voz. Este sistema também oferece o recurso de exibir telas automaticamente em uma estação de trabalho de um operador, fazendo o relacionamento da informação no banco de dados CRM com o número de telefone do qual a ligação se origina. Permite antecipar ações, como por exemplo, saber o nome do cliente e seu histórico de interações com a organização antes mesmo de atender ao telefone.

1.1.9 Configuração de Produtos

Os configuradores de produtos são ferramentas que permitem aos usuários customizar produtos complexos que atendam exatamente os requisitos desejados, isto é, o cliente “configura” o produto de acordo com seu estilo e poder aquisitivo. A “*General Motors*” do Brasil quando lançou o carro modelo Corsa, utilizou este recurso. A configuração de produtos é uma parte da integração de recursos tecnológicos que utiliza telefone, *email*, *web*, *chat*, fóruns conhecidos com suítes CRM, principalmente pela influência benéfica do *e-Commerce* (Comércio Eletrônico), que requer configurações instantâneas e a possibilidade do próprio cliente decidir qual é a melhor solução para as suas necessidades.

A mesma ferramenta em versão *off-line* e com possibilidade de sincronização, pode ser usada por representantes de vendas em áreas onde não existe possibilidade para configuração *on-line*, bastando após a personalização do produto, conectar-se ao servidor da organização para que os dados sejam enviados.

1.1.10 Automação de *Marketing*

Freqüentemente chamado de gerenciamento de campanha, este recurso permite projetar, executar e gerenciar ações de promoção e divulgação de produtos.

Dependendo da sofisticação da ferramenta as campanhas podem usar uma variedade de mídias, fornecendo segmentação através de *Press Release* (informativos), correio eletrônico pré-formatado com imagens, ou ainda modificações na página inicial do site corporativo, criando *bundles* (pacotes de produtos) e promoções diferenciadas por clientes.

1.1.11 Rastreamento de Suporte

Assim com o SFA (*Sales Force Automation*), o Rastreamento de Suporte é outro item historicamente importante no Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Basicamente representa a habilidade de manter um histórico de chamadas de suporte por cliente, detalhando desde a abertura do chamado até a solução do problema.

Neste item a integração com o sistema de telefonia (CTI) e os sistemas de comunicação eletrônicos como e-mail e o portal de clientes é muito importante. Outro requisito é a integração entre o banco de dados de clientes e o rastreamento de contratos de serviços, pois isto permite a troca de dados com o sistema de vendas ou o sistema de cobrança.

1.1.12 Reservatório de Conhecimento

A base de conhecimento (*Knowledge Base*) é útil para todas as áreas de uma empresa onde os processos estão focados no cliente. Existem neste caso dois tipos de funcionalidade. O primeiro é a habilidade de expor o conhecimento deste banco de dados através de uma variedade de critérios de pesquisa e seleção. O outro é a habilidade de criar e modificar documentos.

O reservatório de conhecimento - base de conhecimento - age com uma fonte de referência, e permite que clientes internos e externos (através de

níveis de acesso), reutilizem informações pertinentes a um determinado assunto, sem ter que passar por todo o processo de suporte novamente. Este processo aumenta a eficiência e reduz o tempo para solução de diversas questões comuns.

1.1.13 Portal do Cliente e-CRM

O acesso pelos clientes do sistema CRM via *Web* (parte gráfica da Internet), é um requisito obrigatório no mercado atual. Portais básicos de clientes permitem acesso ao Reservatório de Conhecimento e ao Rastreamento de Suporte, porém, funcionalidades mais sofisticadas são cada vez mais comuns, permitindo *downloads* de materiais promocionais, tabelas de preços, sessões de suporte via *chat*, ou ainda alertas via *e-mail* de promoções e informativos.

Os Portais de Clientes e a funcionalidade em torno deles, são freqüentemente chamados de e-CRM, ou Gerenciamento Eletrônico de Relacionamento com o Cliente, onde seus subsistemas são chamados de *e-sales*, *e-marketing*, ou *e-support*, (vendas, *marketing* e suporte *on-line*). Muito da atenção agora é colocada - e deve ser assim cada vez mais - em portais personalizados, onde os clientes podem definir o que eles desejam ver na página inicial, em cada acesso.

1.1.14 Análise Gerencial

Um dos benefícios do CRM é a aprimorada habilidade para ver e analisar as atividades dos clientes. A interpretação dos dados e seu aproveitamento na tomada de decisões tornaram-se um mercado tão promissor, que as empresas podem adquirir separadamente os módulos que compõem uma *suit* CRM, o que não era possível há poucos anos.

Apesar de o sistema gerar relatórios claros, o fator indispensável para a análise de um empreendimento é a confiabilidade dos dados. Para isso, as empresas devem certificar-se que todos os dados necessários, são capturados pelo sistema e que os usuários estão alimentando-os de forma adequada.

Através das práticas de CRM, as empresas podem aumentar suas oportunidades de sucesso desenvolvendo estratégias centradas no cliente.

O retorno do investimento que o CRM pode trazer para as empresa é o resultado da implantação de métricas corretas, que são indicadores pré-estabelecidos como objetivo de avaliar os resultados reais em relação aos projetados.

Este projeto de ação para o curso de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM) tem como finalidade disponibilizar para as empresas dos setores privado, público e do terceiro setor, meios de capacitar de uma forma continuada seus executivos e colaboradores responsáveis pelos vários setores de relacionamento com clientes internos e externos.

O curso será ministrado na modalidade de Ensino a Distancia - EAD, com a opção de algumas atividades presenciais para aquelas empresas que tiverem um número igual ou superior a cinco participantes. Cada turma será constituída no mínimo de dez participantes e no máximo de trinta. Esta condição propicia maior disponibilidade de cursos, e conseqüentemente as empresas não precisam esperar por datas pré-estabelecidas, bem como, permite distribuir os participantes em turmas diferentes, quando houver um número grande de colaboradores para participar do mesmo curso.

2 JUSTIFICATIVA

Considerando a imperiosa necessidade das empresas de todos os portes, terem colaboradores capacitados para as soluções na área de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), o presente projeto de curso se justifica, pois, visa contribuir para o desenvolvimento de competências cognitivas, e práticas eficazes para o profissional de relacionamento com clientes internos e externos.

Este projeto se apresenta inovador, pois, será ministrado a distância na maioria do tempo e oferece como conteúdo de ensino, teorias e conhecimento de ferramentas de gestão sobre CRM, utilizadas pelas empresas mais atuantes nesta área.

Ainda mais, procura desenvolver nos participantes uma nova postura quanto ao relacionamento com o mercado, onde o cliente aparece em todas às ocasiões sempre como o foco principal.

O produto ou serviço é algo complementar a atividade da empresa, e de que todas as estratégias de mercado serão executadas como um todo, e não de forma isolada por alguma área específica. Esta prática deve ajustar-se ao mercado para que as empresas possam aparecer sempre como líderes ou até mesmo por uma questão de sobrevivência.

A maioria das empresas classificadas como, micro, pequena e média, se depara com grandes dificuldades de manter um plano anual de capacitação para seus colaboradores. O principal motivo é disponibilizar as horas de trabalho do colaborador para realização de cursos. Devido a este fato, a maioria dos cursos de capacitação de pessoal oferecida no mercado, é realizada no período noturno. Este procedimento tem algumas implicações, tais como:

a) de ordem jurídica - alguns juristas defendem a tese de que o colaborador que realiza uma atividade fora do expediente a mando da empresa, as horas extras são devidas;

b) de aproveitamento na aprendizagem;

c) motivo que muitas vezes gera um clima de insatisfação entre o pessoal.

As empresas até identificam as suas necessidades na área de capacitação, porém, a falta de um planejamento, aliada à oferta do mercado que por questões lógicas necessita de um mínimo de participantes que justifique financeiramente esta atividade, oferecem cursos no período noturno, e nem sempre, os cursos se realizam devido ao número pequeno de participantes.

Estes fatos levam as empresas a adiar os treinamentos de seus colaboradores, anos a fio.

O modelo proposto de curso a distância vem atender esta necessidade do mercado, tendo em vista, que o empregado poderá dedicar algumas horas durante a semana, sem ausentar-se de seu local de trabalho, ao contrário do curso presencial, que na sua maioria é realizado fora da empresa, e em dias continuados, e com um número fixo de horas diárias.

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, realiza regularmente no seu público alvo, uma atividade denominada de Consultoria Gerencial Integrada, que em sua metodologia, a primeira ação realizada é um diagnóstico para identificar as necessidades e deficiências da empresa nas áreas de gestão e operacional.

O resultado deste diagnóstico na sua maioria indica necessidades de treinamento do pessoal. O curioso é que as empresas já têm identificadas há algum tempo estas necessidades, porém, não conseguem fazer com que seus colaboradores façam cursos de capacitação.

As aulas deste curso serão ministradas em ambiente virtual de aprendizagem (*LMS – Learning Management System*), isto é, sistema para gerenciar cursos a distância que utiliza a *Internet*. O mercado oferece vários sistemas nesta área desde os *softwares* gratuitos aos pagos. Este curso utilizará o ambiente *Moodle* (2008).

A empresa terá opção de escolha para uma abordagem de ensino mista - a distância e presencial -, com maior carga horária para a modalidade a distância. Estão comprovados os resultados que o ensino a distância alcança:

- a) a flexibilização do tempo dedicado pelos participantes;
- b) a redução significativa de custos.

A meta é oferecer as empresas oportunidades de ter cursos no próprio ambiente de trabalho, diferente dos oferecidos pelo mercado “*in company*” que são cursos presenciais, e manter um planejamento continuado de capacitação para seus colaboradores.

Destaca-se que, para esse mister, o norteador do sucesso é a aprendizagem dos participantes do curso e os resultados positivos que serão obtidos pela empresa, como, manter-se atualizado com metodologias e recursos tecnológicos existentes no mercado na área de Relacionamento com Cliente (CRM).

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Oferecer curso de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), nas modalidades a distância e presencial (semipresencial), para a aplicação de

metodologias e ferramentas na empresa, com base nos conceitos modernos de gestão de relacionamento com clientes internos e externos, para todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos que exercem função de relacionamento com o mercado.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar e contratar professores da área de Educação a Distância (EAD) e prestadores de serviço na área de TI - Tecnologia da Informação.
- Organizar equipe de profissionais para a implementação, acompanhamento e avaliação do curso.
- Organizar o curso no ambiente virtual *Moodle* e disponibilizar acesso aos participantes do curso.
- Disponibilizar mídias com os conteúdos de ensino (CD, DVD);
- Executar o projeto.
- Auxiliar as empresas na elaboração de planejamento anual de treinamento, tendo em vista, a flexibilidade que a entidade de treinamento possui para atender o mercado no que diz respeito ao número de cursos, horários e de datas para realização dos mesmos.
- Oferecer ao mercado numa modalidade de curso a distância, onde os participantes poderão desenvolver normalmente suas atividades cotidianas no ambiente de trabalho, sem a necessidade de interrupções prolongadas para participar do curso.
- Atender uma necessidade das empresas que até então, não foi disponibilizada para o mercado, que é a formação de turmas com poucos participantes e a flexibilização de cronogramas para a execução dos cursos.
- Disponibilizar para as empresas dos setores privado, público e do terceiro setor, meios de capacitar de uma forma continuada seus executivos e colaboradores responsáveis pelos vários setores de relacionamento com clientes internos e externos.
- Trazer benefícios diretos para as empresas e para todos os profissionais que desejarem se aperfeiçoar na área de Gestão de Relacionamento

com Cliente (CRM), principalmente para aquelas empresas que diariamente travam uma disputa acirrada pela conquista de novos clientes e manutenção dos existentes.

4 METODOLOGIA

O Curso de aperfeiçoamento na área de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM) será oferecido nas modalidades a distância com opção de algumas horas na modalidade presencial.

A aprendizagem na modalidade a distância (do tipo aprendizagem colaborativa em ambiente virtual) será desenvolvida com base na concepção construtivista de aprendizagem em que a autonomia de estudo e de pensamento são conceitos fundamentais.

4.1 Avaliação

O processo de avaliação do ensino-aprendizagem se dará em três instâncias:

- Dos alunos;
- Dos docentes;
- Dos ambientes e recursos midiáticos.

Dos alunos

A avaliação dos alunos está dividida em três momentos: avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação somativa.

Avaliação diagnóstica

Será feita em dois momentos diferentes. Antes e durante o processo de instrução. No primeiro momento será feita uma verificação se o futuro participante trabalha em áreas de Gestão de Relacionamento com Cliente, identificando o grau de conhecimento de cada um sobre os assuntos a serem

desenvolvidos. No segundo momento, identificar as causas não pedagógicas de repetidos fracassos de aprendizagem.

Avaliação formativa

Seleção dos participantes considerando a participação nos debates e na realização das tarefas dentro dos prazos estabelecidos, pelo número de *feedback* que aluno forneceu ao professor indicando que aprendeu e do que precisa aprender. Avaliação técnica através das respostas às metas estabelecidas, bem como a realização das tarefas realizadas.

Avaliação somativa

Através dos resultados apresentados e manifestados pelos participantes, durante todo o curso, tendo em vista os objetivos - geral e específico -, definidos neste projeto.

A nota final do aluno será constituída pela média aritmética das notas por módulos.

Critérios de Aprovação: nota igual ou superior a 7,0 (sete), levando em conta o nível de participação nos fóruns, e noventa e cinco por cento (95%) para a realização das tarefas estabelecidas.

Ao aluno que faltar a uma aula, será dada outra oportunidade com aula individual, desde que seja aceita a justificativa da ausência.

O aluno que concluir o curso receberá um certificado da entidade de classe a qual sua empresa é associada. Para aquele concludente que fizer o curso por conta própria, receberá o certificado da empresa proprietária dos direitos do curso.

Dos docentes

O corpo docente será avaliado pelo desempenho na condução da estratégia de ensino e alcance dos objetivos de ensino-aprendizagem propostos.

Dos ambientes e recursos midiáticos

Os ambientes *Moodle*, os recursos de mídia a serem utilizados (*CD, DVD, Internet, multimídia*) e os textos serão constantemente avaliados quanto à sua adequação, bem como, o nível de compreensão do mesmo pelos alunos, a facilidade de utilização dos recursos de mídia, no atendimento aos requisitos do projeto proposto. Com esta estratégia serão identificados os eventuais ajustes e correções durante todo o processo de execução do curso.

4.2 Público alvo

Profissionais de empresas privadas, públicas e do terceiro setor, que participam de atividades de relacionamento com clientes, principalmente os externos.

4.3 Número de vagas

Serão oferecidas no máximo 30 (trinta) vagas e no mínimo dez (10) vagas, por turma.

4.4 Carga horária e duração

Doze horas a distância, mais quatro horas presenciais para as empresas que tenham cinco participantes ou mais. Esta opção não é obrigatória tendo em vista que, as horas presenciais é uma extensão prática do conteúdo estudado a distancia.

4.4.1 Carga horária na modalidade a distância

O total de horas será de doze, distribuídas em doze dias, conforme especificado no quadro 4.

4.4.2 Carga horária na modalidade presencial

O total de horas será de seis horas, aplicadas em dois dias, conforme especificado no quadro 5.

4.1.5 Síntese dos Quadros

Quadro 1 – Síntese dos quadros

Número do Quadro	Denominação	Ação
Quadro 2	Modalidade à distancia	<i>Design</i> Instrucional. Distribuição dos conteúdos, das ações a serem realizadas pelos alunos, tipo de material de apoio, o local de realização das ações e os tipos de ferramentas a serem utilizadas na Unidade I nos Módulos I e II.
Quadro 3	Modalidade presencial	<i>Design</i> Instrucional. Distribuição dos conteúdos, das ações a serem realizadas pelos alunos, tipo de material de apoio, o local de realização das ações e os tipos de ferramentas a serem utilizadas na Unidade II nos Módulos III e IV.
Quadro 4	Modalidade à distância	Discrimina o número de horas e os assuntos a serem estudados na Unidade I Módulos I e II.
Quadro 5	Modalidade presencial	Discrimina o número de horas e os assuntos a serem estudados na Unidade II Módulos III e IV.
Quadro 6	Estrutura do curso	Discrimina o conteúdo da Unidade I Módulo I na modalidade à distância, com seus objetivos, metas estabelecidas e o prazo de realização das mesmas.

Quadro 1 - Síntese dos quadros

Número do Quadro	Denominação	Ação
Quadro 7	Estrutura do curso	Discrimina o conteúdo da Unidade I Módulo II na modalidade à distância com seus objetivos, metas estabelecidas e o prazo de realização das mesmas.
Quadro 8	Estrutura do curso	Discrimina o conteúdo da Unidade II Módulos III e IV na modalidade presencial, com seus objetivos, metas estabelecidas e o prazo de realização das mesmas.
Quadro 9	Cronograma	Principais atividades necessárias para a realização do curso, tempo de execução e os responsáveis pelas mesmas.
Quadro 10	Custos estimados	Discrimina os custos para pagamento do coordenador, tutor, técnico de informática, <i>designer</i> , custo de vendas e material de escritório.
Quadro 11	Receita estimada	Discrimina a receita estimada para turma de trinta alunos.
Quadro 12	Receita estimada	Discrimina a receita estimada para turma de dez alunos.
Quadro 13	Demonstrativo de resultado	Discrimina o resultado estimado para turma de 30 (trinta) alunos.
Quadro 14	Demonstrativo de resultado	Discrimina o resultado estimado para turma de dez alunos.

4.5 Design Instrucional

O desenho instrucional a ser aplicado a este curso, nas modalidades a distância e presencial, encontra-se discriminado nos quadros 2 e 3 a seguir.

Modalidade à Distância						
Unidade I						
Conteúdo	O que fazer	Material de apoio		Onde fazer	Ferramentas	
		on line	off line			
Módulo I	- Ambientação ao ambiente <i>moodle</i> ;	- Ambientação homem-máquina; - Interatividade; - Socialização entre os participantes.	Sim	Não	<i>Moodle</i>	Programação <ul style="list-style-type: none"> • Fórum; • Correio.
	- Apresentação do conteúdo;	Ler texto.	Não	Sim	Computador	Apostila.
	- Orientação aos participantes sobre os procedimentos do curso;	Ler texto.	Não	Sim	<i>Moodle</i>	Tarefa disponibilizada no sistema.
	- Introdução e fundamentos do CRM;	- Realizar tarefa individual; - Participar do fórum.	Sim	Sim	<i>Moodle</i>	Programação <ul style="list-style-type: none"> • Ler apostila; • Fazer sumário do texto; • Participar do fórum.
Módulo II	- CRM operacional;	- Realizar tarefa individual; - Participar do fórum.	Sim	Sim	Computador	Programação <ul style="list-style-type: none"> • Ler apostila; • Fazer sumário do texto; • Participar do fórum.
	- CRM analítico;	- Realizar tarefa individual; - Participar do fórum.	Sim	Sim	Computador	
	- CRM colaboração;	- Realizar tarefa individual; - Participar do fórum.	Sim	Sim	Computador	
	- Discussão e revisão dos conteúdos estudados no Módulo II;	Participar dos debates e expor dúvidas – Obrigatório	Sim	Sim	Computador	Participar do Fórum.

Quadro 2 - Modalidade à distância

Modalidade Presencial						
Unidade II						
Conteúdo	O que fazer	Material de apoio		Onde fazer	Ferramentas	
		<i>on line</i>	<i>off line</i>			
Módulo III	- Ferramentas de Gestão;	- Ler texto.	Não	Sim	Computador	Programação <ul style="list-style-type: none"> • Ler apostila; • Fazer sumário do texto.
Módulo I V	- Procedimentos para implantação de um CRM;	- Ler texto, disponibilizado.	Não	Sim	Computador	Programação <ul style="list-style-type: none"> • Ler apostila.
		- Realizar tarefa individual.	Não	Sim	Computador	Programação. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um pré projeto de implantação utilizando as ferramentas estudadas.
	- Discussão e revisão dos conteúdos estudados no Módulo III e IV;	- Participar dos debates e expor dúvidas; - Obrigatória a participação.	Sim	Não	Moodle	- Participar do Fórum.

Quadro 3 - Modalidade presencial

4.5.1 Carga horária – modalidade à distância

UNIDADE I	CARGA HORÁRIA
Módulo I - Ambientação ao Moodle; - Introdução ao CRM; - Fundamentos.	04 horas (3 dias)
Módulo II - CRM Operacional – relacionamento com o cliente; - CRM Analítico - usar o conhecimento do relacionamento para gerar negócios; - CRM; CRM Colaborativo - obtenção do valor vitalício do cliente - <i>LTV (Life Time Value)</i> .	Oito (8) horas (9) dias

Quadro 4

4.5.2 Carga horária – modalidade Presencial

UNIDADE II	CARGA HORÁRIA
Módulo III Ferramentas de Gestão;	02 horas (1 dia)
Módulo IV Procedimentos necessários a implantação de um CRM.	04 horas (1 dia)

Quadro 5

4.6 Recursos Instrucionais

4.6.1 Modalidade à distância

Duração de doze dias consecutivos incluindo sábados domingos e feriados, através de EaD, como discriminado no quadro de distribuição de carga horária - quadro 4-, totalizando doze horas aula.

Para a realização das atividades a distância serão disponibilizados os seguintes recursos tecnológicos:

- Ambiente de ensino-aprendizagem, através da plataforma *Moodle*;
- Utilização das ferramentas; fóruns de discussão, tarefas, trabalhos colaborativos em grupo (*wiki*), discussões ao vivo (*chats*) e correio eletrônico (*e-mails*);
- Utilização de mídias com os conteúdos de ensino (CD, DVD);
- Suporte pedagógico e técnico.

Configuração mínima para o aluno acessar o curso:

- Computador tipo PC ou *Macintosh*, com configuração mínima semelhante ao *Pentium II*, 64mb RAM;
- *Kit* multimídia com *player* para DVD;
- Navegador *Internet Explorer 5* ou superior;
- Acesso à *Internet* (banda larga).

4.6.2 Modalidade presencial

A carga horária na modalidade presencial corresponderá a oito horas/aula, distribuídas em dois dias, conforme discriminado no quadro 5.

Para a realização dos objetivos do curso, serão disponibilizados para os participantes:

- Três textos acadêmicos sobre Gestão de Relacionamento com Cliente.

Recursos necessários para a realização do curso na modalidade presencial:

- Sala de aula;
- Tela para projeção;
- Projetor multimídia;
- Computador tipo PC ou *Macintosh*, com configuração mínima semelhante ao *Pentium II*, 64mb RAM;
- Kit multimídia com *player* para DVD.

4.7 Estrutura do curso (unidades de aprendizagem)

O presente projeto de curso está estruturado conforme o conteúdo programático, seus objetivos específicos, metas e prazos discriminados nos quadros, 6, 7 e 8.

Título: PROJETO DE CURSO NAS MODALIDADES EAD E PRESENCIAL: GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE				
Equipe responsável: Coordenador do Curso: a ser definido; Professor autor: José Airton Bezerra de Oliveira; Professor tutor: a ser definido; Equipe de produção de multimídias: a ser definida; Suporte técnico: a ser definido.				
Participantes: Profissionais que atuam na área de relacionamento com clientes nas empresas.				
Modalidade à distância				
Unidade I				
	Conteúdos	Objetivos	Metas	Prazo
Módulo I	- Ambientação ao <i>moodle</i> ;	- Familiarizar o alunado no ambiente de ensino; - Possibilitar o relacionamento entre os sujeitos participantes do curso; - Apresentar o conteúdo de ensino; - Orientar o alunado sobre a conduta a ser adotada durante o curso.	- Desempenho satisfatório do alunado no ambiente <i>moodle</i> .	04 horas (3 dias)
	- Introdução ao CRM; Fundamentos.	Conhecer os fundamentos e a importância estratégica para as empresas.		

Quadro 6 - estrutura do curso

Participantes: Profissionais que atuam na área de relacionamento com clientes nas empresas.				
Modalidade a distância				
Unidade I				
	Conteúdos	Objetivos	Metas	Prazo
Módulo II	- CRM; - Operacional - relacionamento com o cliente.	Conhecer recursos para a criação de canais de relacionamento com o cliente.	Entendimento e conhecimento dos diversos meios de comunicação com o mercado.	08 horas – (9 dias)
	-CRM Analítico - usar o conhecimento do relacionamento para gerar negócios.	Compreender a importância do CRM sobre o aspecto estratégico e como o conhecimento do relacionamento pode gerar negócios.	Demonstrar entendimento de que no planejamento estratégico da empresa o CRM deve ser adotado como uma tática.	
	- CRM Colaborativo - obtenção do valor.	- Conhecer a classificação de clientes para a obtenção do valor através de colaboração.	Compreender o que é o Valor Vitalício – LTV (<i>Life Time Value</i>).	

Quadro 7 – estrutura do curso

Participantes: Profissionais que atuam na área de relacionamento com clientes nas empresas.				
Modalidade presencial				
Unidade II				
	Conteúdos	Objetivos	Metas	Prazo
Módulo III	- Ferramentas de Gestão.	- Conhecer as principais ferramentas de gestão e operacional para o CRM.	- Demonstrar conhecimento das ferramentas estudadas.	02 horas (1 dia)
Módulo IV	- Apresentação de procedimentos necessários a implantação de um CRM.	- Conhecer os principais procedimentos para a utilização como eficácia das ferramentas de gestão e operacional.	Demonstrar conhecimento de elaboração e implantação dos procedimentos estudados.	04 horas (1 dia)

Quadro 8 - estrutura do curso

5 – CRONOGRAMA

O projeto do curso será realizado pelo coordenador e pelo professor responsável pela administração dos objetivos e resultados planejados. As principais atividades necessárias para a realização do curso e o tempo correspondente para cada atividade estão descritas no quadro 9.

Atividades	Meses						Executor
	1	2	3	4	5	6	
Identificar fornecedores							Administrador
Identificar Entidades de Classe Empresarial							Administrador
Identificar Clientes							Administrador
Assinaturas de contratos							Administrador
Produção de conteúdo de ensino							Administrador e Coordenador
Execução do curso							Coordenador
Avaliação							

Quadro 9

6 PARCEIROS E FINANCIADORES, CUSTOS E RECEITA

Será feita uma pesquisa quantitativa e qualitativa de mercado para identificar o universo existente de usuários em potencial, suas necessidades, e o valor que as empresas estão dispostas a pagar pelo produto.

Serão buscados no mercado, os recursos humanos, financeiros e materiais para elaboração das diversas ações geradas pelo planejamento.

De acordo com os objetivos especificados neste projeto, o curso será aplicado em conformidade com o *design* discriminado nos quadros 2 e 3.

- Recursos físicos e materiais envolvidos.

A pesquisa de mercado será terceirizada por uma empresa especializada nesta área.

Os materiais de apoio como vídeos, edição de texto e formatação dos textos, serão elaborados em parceria com uma empresa especializada nesta área.

6.1 Custos estimados

A estimativa de custos para o presente projeto encontra-se discriminada, conforme os elementos do quadro 10.

O número de alunos por turma de acordo com o projeto, é de no máximo 30 e mínimo de 10 por turma.

O valor do curso a ser pago por aluno e o valor hora do coordenador e do tutor, foram projetados de acordo com o tipo de turma de 30 (trinta) ou 10 (dez) alunos.

Quadro 10 – Custos estimados

Componentes de custos	Descrição do custo	Custo de hora	Quantidade	Total em Reais
1 – Pessoal				
Coordenador do Curso	Coordenação por turma de 30 alunos	R\$50,00	12 h/a	R\$600,00
	Coordenação por turma de 10 alunos	R\$25,00	12 h/a	R\$300,00
Professor conteudista	Elaboração dos conteúdos	R\$40,00	50 h/a	R\$2.000,00
Professor-tutor	Tutoria por turma de 30 alunos	R\$30,00	12 h/a	R\$360,00
	Tutoria por turma de 10 alunos	R\$15,00	12 h/a	R\$180,00
<i>Web designer</i>	<i>Design</i> das telas e seus respectivos menus	R\$25,00	40 h/a	R\$1.000,00
Suporte técnico	Suporte dado ao coordenador e ao tutor - por turma	R\$50,00	Por hora avulsa mensal	R\$240,00
2 – Produção de multimeio				
Gravação/duplicação de DVds.	Produção de DVds.	R\$ 15,00	4 unidades	R\$60,00
3 – Material de escritório				
Folhas modelo A4 e canetas esferográficas.	Materiais de escritório a serem utilizados na etapa presencial.	Custo estimado com turmas de no máximo 30 alunos	Quantidade para atender o número de alunos	R\$30,00
Despesas de vendas	Visitas às empresas	-	Deslocamento e alimentação	R\$500,00

Consolidação dos custos	
Investimentos- Professor conteudista e gravação de CDs	R\$3.060,00
Custo de execução – Tutoria, suporte técnico e <i>web designer</i>	R\$1.600,00
Despesas variáveis - Impostos 14,33%), despesas com vendas e material de escritório	R\$1.174,85
Total da estimativa de custos	R\$5.834,85

7 RECEITA ESTIMADA

Tomando como parâmetros o número máximo de trinta e mínimo de dez alunos por turma, a receita estimada considerando somente os impostos é a discriminada nos quadros 11 e 12.

7.1 Receita estimada para turma de 30 e 10 alunos

Quadro - 11

TURMA DE 30 ALUNOS	Unitário	Total
Valor pago por aluno	R\$150,00	R\$4.500,00
Impostos - 14,33%	R\$21,50	R\$644,85
Total de receita	R\$128,50	R\$3.855,00

Quadro - 12

TURMA DE 10 ALUNOS	Unitário	Total
Valor pago por aluno	R\$200,00	R\$2.000,00
Imposto 14,33%	R\$28,66	R\$286,60
Total de receita	R\$171,34	R\$1.713,00

8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO ESTIMADO PARA TURMA DE 30 E 10 ALUNOS

Os resultados estimados estão discriminados nos quadros 13 e 14.

Quadro 13

Demonstrativo de Resultados – Turma de 30 alunos	
Receita	4.500,00
Impostos	644,85
Despesas de Vendas	500,00
Material de Expediente	30,00
Margem de Contribuição	3.325,15
Coordenador	600,00
Tutor	360,00
Suporte	240,00
Total das despesas fixas	1.200,00
Lucro Líquido	2.125,15
Rentabilidade %	69,45
Número de turmas para obtenção do retorno de investimento	1,44

Quadro 14

Demonstrativo de Resultados – Turma de 10 alunos	
Receita	2.000,00
Impostos	286,60
Despesas de Vendas	170,00
Material de Expediente	10,20
Margem de Contribuição	1.533,20
Coordenador	300,00
Tutor	180,00
Suporte	240,00
Total das despesas fixas	720,00
Lucro Líquido	813,20
Rentabilidade %	26,57
Número de turmas para obter o retorno de investimento	3,76

9 RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado esperado com este projeto, é o entendimento das empresas e dos profissionais de qualquer especialidade, do quanto é importante a capacitação continuada para manter um relacionamento profissional com os clientes internos, externos e fornecedores.

Após o lançamento do curso no o mercado, a meta estabelecida é vender para vinte empresas, nos primeiros doze meses, com a média de quinze (15) alunos por turma totalizando trezentos participantes.

Para o segundo ano de atividade, a meta estabelecida é vender para cinqüenta empresas, com a média de vinte alunos por turma totalizando mil participantes.

10 REFERÊNCIAS

FILHO, Jayme Teixeira. **Artigo** do ex-professor do Departamento de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: 2002.

REGIS, McKenna. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Editora Campus, 1997.

PEPPERS e ROGERS. CR *Series Marketing 1 to 1*®. **A necessidade do Relacionamento Personalizado**. Makron Books, 2001.

WEITZEN, H. Skip. *Telemarketing*. **A mágica do telefone**. McGraw-Hill, 1989.

SERRENTINO, Alberto. Inovações no Varejo. **Decifrando o Quebra-cabeça do Consumidor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GONÇALVES, David. Varejo. **Os primeiros Passos para o Sucesso**. HD Livros Editora 2ª edição, 1996.

NETTO, Antonio Valério. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. São Paulo: Editora Manole Ltda., 2006.

JACQUES, Alexandre. **Técnicas irresistíveis para Convencer e Influenciar Pessoas**. Editora Insular 4ª edição, 2004.

NETO, Eugenio Foganholo – **Excelência no Varejo**. Santa Catarina: Edições Sebrae, 2001.

ZUKOWSKI, Samuel. **Estilo de Vida de Vendedor**. Elbert Indústria Gráfica. 2ª. Edição, 2004.