

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

DOUGLAS GALVES CAVALHEIRO

**Plano de negócio da empresa Adexo:
Contact Center na cidade de Porto Alegre**

PORTO ALEGRE

2017

DOUGLAS GALVES CAVALHEIRO

**Plano de negócio da empresa Adexo:
Contact Center na cidade de Porto Alegre**

Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

PORTO ALEGRE

2017

**Plano de negócio da empresa Adexo:
Contact Center na cidade de Porto Alegre**

Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Professor – Dr. Fábio Bittencout Meira

Orientador - Prof. Dr. Ariston Azevedo

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família de maneira geral, que sempre me deram apoio. Em especial à minha querida vó e ao meu querido vô, este que, infelizmente, não está mais conosco, mas sei que onde ele está, sem dúvida, deve estar muito contente pela minha conquista. Minha vó é a pessoa mais especial da minha vida e não tenho palavras para dizer o que ela representa para mim. Eles sempre me abraçaram em tudo que precisei e sempre estiveram ao meu lado em toda essa jornada.

Agradeço à minha mãe, ao meu irmão e a minha namorada e sua família, que também sempre me apoiaram. São pessoas muito especiais para mim. Aqui se encerra um ciclo da minha vida, uma fase de muito conhecimento, amadurecimento e dificuldades, mas não me arrependo das escolhas que fiz e espero ter aprendido com elas, acertando ou não nas minhas escolhas.

Agradeço aos meus colegas, que sempre estiveram juntos comigo nessa caminhada até o final do curso. Foram poucos, mas todos muito especiais, cada um do seu jeito. Vou lembrar-me de vocês para sempre.

Obrigado aos professores, ao meu orientador Ariston e a todos que fazem parte da UFRGS e da EA. Sempre foi um sonho estudar na universidade e esse sonho foi realizado. Deixo aqui um Adeus, ou, quem sabe, um até breve.

RESUMO

O presente trabalho visa à elaboração de um Plano de Negócio de um *Contact Center*, na cidade de Porto Alegre. Nele apresenta-se a estratégia de viabilidade da empresa através de um plano estruturado, conforme exigência básica para que qualquer tipo de negócio logre sucesso. Tendo em vista a complexidade administrativa que o negócio exige, foi elaborado estudo de planejamento estratégico, plano de marketing, análise do mercado, além do plano financeiro para diminuir o risco do empreendimento e dar suporte à sua implementação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Missão, visão e valores.....	16
Figura 2 – Missão e propósitos da empresa.....	17
Figura 3 – Matriz SWOT.....	18
Figura 4 – Impacto nas expectativas da empresa.....	20
Figura 5 – Os 4 P's de Marketing.....	21
Figura 6 – Payback Financeiro.....	25
Figura 7 – Tabela de Análise Swot.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento Inicial.....	40
Tabela 2 – Despesas Administrativas.....	41
Tabela 3 – Salários.....	43
Tabela 4 – Faturamento.....	43
Tabela 5 – Fluxo de Caixa.....	45
Tabela 6 – Payback.....	46
Tabela 7 – Taxa Interna de Retorno.....	47
Tabela 8 – Valor Presente Líquido.....	47

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	09
2 JUSTIFICATIVA	13
3 REVISÃO TEÓRICA.....	14
3.1 PLANO DE NEGÓCIOS.....	14
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.2.1 Missão.....	16
3.2.2 Visão.....	17
3.2.3 Valores.....	17
3.2.4 Análise SWOT.....	18
3.3 PLANO DE MARKETING.....	20
3.3.1 Os 4 P's do Marketing.....	20
3.3.2 Análise do Mercado.....	22
3.4 PLANO FINANCEIRO.....	24
3.4.1 Payback (tempo de recuperação do investimento)	24
3.4.2 TIR (taxa interna de retorno)	25
3.4.3 Fluxo de Caixa.....	26
3.4.4 NCG (necessidade de capital de giro)	26
3.4.5 VPL (valor presente líquido)	27
4 OBJETIVOS.....	28
4.1 OBJETIVO GERAL.....	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
6 PLANO DE NEGÓCIO.....	31
6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
6.1.1 Descrição do Negócio.....	31
6.1.2 Missão.....	32
6.1.3 Visão.....	32
6.1.4 Valores.....	32
6.1.5 Análise SWOT.....	32
6.2 PLANO DE MARKETING.....	35
6.2.1 COMPOSTO DE MARKETING.....	36

6.2.1.1 Produto.....	36
6.2.1.2 Preço.....	36
6.2.1.3 Praça.....	37
6.2.1.4 Propaganda.....	37
6.2.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	37
6.2.2.1 Análise do setor.....	37
6.2.2.2 Análise da concorrência.....	37
6.2.2.3 Análise dos fornecedores.....	38
6.2.2.4 Análise dos clientes.....	39
6.3 PLANO FINANCEIRO.....	40
6.3.1 Investimento Inicial.....	40
6.3.2 Despesas Administrativas.....	41
6.3.3 Cargos e Salários.....	42
6.3.4 Faturamento Esperado e ROI.....	43
6.3.5 AVALIAÇÕES DO INVESTIMENTO.....	45
6.3.5.1 Payback.....	45
6.3.5.2 TIR.....	46
6.3.5.3 VPL.....	47
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

No início dos anos 90, com a explosão digital e a crise do petróleo, foi aberto um novo mercado no Brasil, os chamados **Call Centers**. Eles eram utilizados como uma forma menos dispendiosa, operacional e financeira de comunicação entre empresa e cliente, pois demandavam, principalmente, mão-de-obra que não precisava de qualificação específica, mas somente treinamento básico de comunicação e operação de equipamentos de comunicação. Atualmente, apesar da crise que o Brasil vive, o mercado de *Call Center* tem crescido todos os anos, tendo um faturamento, em 2015, na casa de aproximadamente R\$ 4,8 bilhões de reais, segundo dados oficiais disponibilizados na internet que divulga os números do setor (RANKING CALL CENTER, 2015). Além disso, tem empregado mais de 500 mil pessoas no Brasil diretamente nos pontos de atendimentos e, indiretamente, através de todo *staff* que se faz necessário para uma empresa com número elevado de funcionários. Dentro desse *staff* estão profissionais de tecnologia da informação, que tem a função de dar suporte aos serviços de telefonia e internet, além disso, profissionais de recursos humanos, diretores, supervisores, pessoal de serviços gerais e departamento de pessoal.

Através do serviço de *Call Center*, a comunicação com o cliente pode ser feita independente da distância, de maneira imediata e com um custo baixo, assim servindo para os mais diversos serviços, tais como:

- Serviço de atendimento ao cliente (SAC): canal de contato entre a empresa e o cliente. Através desse canal é possível receber *feedback* dos clientes, esclarecer dúvidas diversas e, assim, encurtar a relação empresa e cliente.
- Telemarketing: forma de publicidade da empresa para vendas ou contratação de serviços. Também pode ser utilizada para pesquisas de mercado.
- Suporte: pode ser relacionado a qualquer tipo de suporte técnico que possa ser feito remotamente através do telefone. Geralmente é utilizado para suporte às empresas de telefonia, TV a cabo e internet.
- Cobrança: em geral, serviço prestado para bancos e financeiras. Serve para negociar dívidas e cobrar clientes inadimplentes.

- Gerenciamento de redes sociais: assim como o SAC, esse serviço serve para se comunicar com os clientes só que de maneira mais dinâmica através das redes sociais como Facebook e Twitter.

Com o avanço da tecnologia, as empresas de *Call Center* acabaram migrando para o que é chamado de *Contact Center*. Um *Contact Center* é um *Call Center* com mais variedades de serviço e meios de comunicação mais modernos para prestar um serviço mais dinâmico e rápido para os clientes. Pode-se dizer que seu surgimento se deu em razão dos avanços da tecnologia da comunicação. O *Contact Center* é considerado como uma “evolução natural” do *Call Center*, expandindo e aplicando seu conceito de negócio por meio de mecanismos e ferramentas operativas mais atuais, como WhatsApp, Twitter e Facebook, além de outras mídias sociais que existem e surgem todos os anos. Um *Contact Center* ainda pode ter uma operação ativa, receptiva ou mista. Operação ativa quer dizer da empresa para os clientes, a operação receptiva inverte esta relação. A operação mista implica os dois tipos de operação.

Existem ainda outros serviços que podem ser prestados, dependendo da demanda. É possível criar serviços que possam ser feitos através do telefone ou internet, como por exemplo: uma empresa que vende produtos de informática precisa que o *Contact Center* entre em contato por telefone e e-mail com os clientes que fizeram compras no último ano para oferecer-lhes algum cupom de desconto objetivando a reincidência de compra.

A abertura de uma empresa nesse ramo é complexa, pois inúmeras variáveis devem ser estudadas e avaliadas. Portanto, faz-se necessário um estudo abrangente do que envolve o negócio. A empresa deste projeto tem como nome fictício **Adexo**. Ela não é uma realidade, ainda que se tenha visto o local (prédio) de sua instalação na cidade de Porto Alegre.

Neste ponto, surgem as mais diversas dúvidas que o Plano de Negócio pode auxiliar a esclarecer. As questões são: quais são as dificuldades para abrir a empresa? Em qual área deve ser focada a empresa? Podemos focar em mais de um tipo de serviço, tais como, cobrança e telemarketing? Qual seria o capital necessário para a instalação de equipamentos, móveis e serviços, tais como telefonia e internet? Que tipo de software de gerenciamento de ligações e internet é preciso? Qual perfil de funcionário que devemos contratar e buscar no processo seletivo? Como prospectar clientes? Entre outras.

Como já é possível adiantar que as empresas de *Contact Center* servem como ferramenta estratégica para outras empresas, faz-se necessário um amplo estudo sobre o mercado, adequações, perfil de trabalhadores, serviços que podem ser oferecidos aos clientes, etc. Todos quesitos citados são importantes para o negócio e impactam na qualidade de serviço e no grau de responsabilidade, que significa cuidar dos interesses dos clientes e saber de sua importância dentro desse contexto. Uma das adequações necessárias provém da norma NR-17 (Portaria SIT n.º 09/2007), que estabelece os parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de tele atendimento e telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar conforto, segurança e saúde com desempenho eficiente. A norma aborda tópicos como: mobiliário do posto de trabalho, equipamentos necessários e obrigatórios, condições ambientais de trabalho, organização do trabalho, capacitação dos trabalhadores, condições sanitárias de conforto, programa de saúde ocupacional e prevenção de riscos ambientais, além das exigências quanto ao emprego de pessoas com deficiências nos postos de trabalho. A aplicação das normas e o conhecimento das mesmas são fundamentais para evitar futuros processos trabalhistas. As questões ergonômicas, por exemplo, precisam ser seguidas para evitar a LER (lesão por esforço repetitivo), que segundo Barbosa, Santos e Trezza (2007), causam sequelas e afeta a vida dos trabalhadores que desenvolveram a doença e, assim, lhes causa diversas dificuldades, tanto na sua vida profissional quanto no pessoal.

Existem desafios a serem enfrentados nesse ramo de atividade. Podemos elencar alguns aspectos importantes, como os clientes, funcionários e infraestrutura que são fundamentais para o seu funcionamento.

O grande desafio dos Gestores de *Call Centers* é garantir a rentabilidade dos seus negócios, atingindo, simultaneamente, a satisfação dos seus clientes e funcionários além da eficiência operacional da sua empresa. Este deve ser o tripé (rentabilidade, satisfação e eficiência) que suporta o desempenho da operação de *Call Center*. E, caso alguma destas dimensões não seja devidamente gerenciada, da mesma forma que um tripé, o resultado não se sustentará a médio e longo prazo, comprometendo a saúde organizacional. (ARAÚJO, J.; ARAÚJO, M.; PRIMO, 2005, p.10).

Segundo o SEBRAE (2016), um plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, tais quais, traçar um plano de metas, prever cenários, etc. O plano deve responder algumas perguntas, a exemplo de: vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?

Também vai auxiliar no entendimento das exigências do mercado, compreensão do negócio como um processo e, ainda, orientar informações detalhadas sobre o ramo de operação, possíveis clientes, concorrentes e os pontos fortes e fracos do negócio.

Segundo Nigri (2011), muitas empresas não veem a necessidade de realizar antes do início de suas operações um planejamento e, por isso, acabam falindo. Cerca de 30% delas fecha as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano. A grande questão é descobrir por que o empreendimento não alcança crescimento, buscando ferramentas para reverter o quadro e definindo novas estratégias. O planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e aperfeiçoar as potencialidades e oportunidades.

Para Dolabela (2006), o empreendedorismo é um aprendizado contínuo influenciado pelo meio em que se vive o negócio. Arriscar e seguir em busca dos seus sonhos com muita motivação e perseverança faz parte do jogo.

O Plano de Negócios é essencial: para diminuir riscos e para que você tenha, mais do que qualquer pessoa no mundo, a capacidade de estimar se a sua empresa, projetada com base na sua visão de mundo, em seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não. Enquanto você for possuída por essa dúvida, por essa ansiedade de saber o que as outras pessoas pensam do seu projeto, não comece a empresa. (DOLABELA, 2006, p. 70)

Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor irá trabalhar incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa. (DOLABELA, 2006, p. 74).

O objetivo deste trabalho é a realização de um Plano de Negócios para um *Contact Center* que deverá operar na cidade de Porto Alegre. Visto a complexidade, alto investimento e grau de responsabilidade, faz-se indispensável à elaboração do plano de negócio, como ferramenta para tomada de decisão com diminuição dos riscos envolvidos em empreender em um *Contact Center*.

2 JUSTIFICATIVA

O plano de negócio irá servir como base para a abertura da **Adexo** na cidade de Porto Alegre. Ele deverá fornecer todas as informações para a estruturação do empreendimento e sua finalidade deve ser diminuir os riscos que existem ao abrir uma empresa de grande complexidade. O resultado da pesquisa deverá ser utilizado para a estruturação e abertura da empresa, a fim de fortalecer a sua estrutura inicial, definir sua área de atuação no mercado de *Contact Center* e deixá-la apta para início das atividades e angariação de clientes.

Sendo assim, se justifica o plano de negócio para a empresa **Adexo**, visto a complexidade do empreendimento e todos os serviços que podem ser executados por uma empresa de *Contact Center*. É preciso mapear os potenciais clientes e seus anseios ao contratar esse tipo de serviço para servir como uma ferramenta estratégica para com o cliente. Além disso, existem muitos riscos envolvidos ao se empreender no Brasil, pois a carga tributária é muito alta e existe muita burocracia, o que acaba inibindo muitos potenciais empreendedores. Desta forma, esse plano de negócio vai auxiliar na diminuição dos riscos e previsão de eventuais crises que ocorram no setor.

3 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo explorar e apresentar a revisão literária a respeito dos assuntos mais relevantes para a composição de um plano de negócio. Com ele, também pretendo dá mostras do conhecimento sobre administração de empresas que adquiri ao longo do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Além do plano de negócio, objetiva-se a construção de um plano de marketing e de um plano financeiro, justamente para que, desta forma, se obtenha um cenário mais próximo da realidade para a abertura efetiva do *Contact Center*, na cidade de Porto Alegre.

3.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo o SEBRAE (2016), o plano de negócios é a melhor ferramenta para desenhar uma imagem precisa do mercado, bens e serviços oferecidos e atitudes empreendedoras. Para organizar as ideias, ele irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o mercado, bens e serviços a serem oferecidos, bem como potenciais clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo assim para a identificação da viabilidade da ideia e de gestão da empresa.

Nesta mesma linha, Nigri (2011) afirma que é fundamental compreender o mercado, ou seja, conhecer seus pontos fortes e fracos, pois quem investe quer ter o retorno deste investimento, geralmente a curto ou médio prazo, além de uma compensação a médio e longo prazo. No caso do presente plano de negócio, o mercado de *Contact Center*.

Outro autor que aborda a questão é Pesce (2012), para quem o verdadeiro valor do plano de negócios está no tempo que se gasta pensando. Segundo ela, para escrever as seções do seu plano de negócios, é necessário pesquisar o mercado, entender os concorrentes, testar algumas das suas hipóteses e avaliar diferentes estratégias para seu negócio. Depois disso, parte-se para a análise financeira. Tudo isso ajuda a compreender o negócio, decidir sobre sua viabilidade e forma de implementação. Malheiros (2005) acrescenta que é fundamental, antes mesmo de

planejar a estrutura e os processos de produção de um negócio, identificar o que os clientes esperam do produto ao ser colocado no mercado.

As informações importantes serão selecionadas para o desenvolvimento do plano de negócios. Ademais, é preciso ter em mente que o plano de negócio não se faz necessário somente antes da abertura efetiva da empresa. Ele será uma ferramenta valiosa durante todo período que a empresa existir. Com o passar do tempo, após a abertura da empresa este plano deverá ser atualizado, buscando corrigir possíveis falhas e ajustando o que for necessário.

Segundo pesquisas feitas por Degen (1989), muitos dos empreendedores que se tornaram bem-sucedidos, iniciaram sua trajetória sem um montante considerável de dinheiro. Pelo contrário, segundo o autor, muitos dos que nasceram ricos perderam sua fortuna por falta de visão de negócios. Isso se explica pelo fato dos menos abastados financeiramente se dedicarem a elaborar um plano de negócio muito mais criterioso, verificando todos os perigos e as potencialidades do negócio que pretendem entrar.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico em uma organização deve ser considerado como um processo que analisa uma organização, conseguindo dessa maneira direcionar seus rumos e monitorar suas ações visando um melhor posicionamento da empresa.

O planejamento visa determinar que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. Para Drucker (2006), o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo sistemático e contínuo, que deve sistematizar o maior conhecimento possível sobre a organização, e assim, poder prever o futuro através desse conhecimento. Desta maneira, esse planejamento servirá como base nas tomadas de decisões onde estas envolvem riscos, para que dessa forma consiga prever seus efeitos e fazer a diferença dentro da organização.

Segundo Dornelas (2006), é fundamental que fique claro as capacidades da empresa para que um planejamento dê certo, é imprescindível que se tenha um compromisso com a empresa e com os clientes para obtenção dos resultados planejados. As informações contidas no planejamento são parte importante por todo processo de estruturação e crescimento da empresa.

O planejamento estratégico aborda também as questões missão, visão e valores dentro de uma empresa, que são de fundamental importância e estão intimamente ligada uma à outra. Além disso, tem-se também a análise SWOT, onde se mapeia os pontos fortes e os fracos de uma organização, em termos de ameaças e as oportunidades, frente ao ambiente externo.



Figura 1 – Missão, visão e valores

Fonte: Google (2016)

Segundo Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico da organização deve conter a identificação da visão, identificação dos valores, definição da missão da empresa e uma análise do cenário contemplando os ambientes internos e externos.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação (Oliveira, 2007, p. 38).

3.2.1 Missão

A missão pode ser compreendida como a razão de existir da empresa, seu propósito, seu papel na sociedade. Caso a empresa não saiba o real motivo da sua finalidade e existência, não conseguirá definir com precisão uma estratégia de crescimento, pois essa falta de clareza ofusca a direção para onde os esforços coletivos devem ser guiados.

Para Oliveira (2007), a missão da empresa é o motivo central de sua existência, e esse motivo deve corresponder a um horizonte no qual poderá atuar ou já atua. Além disso, a missão está ligada aos propósitos atuais e futuros que correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão.

Conforme a figura 2, todos os propósitos da empresa devem estar alinhados com sua missão, caso contrário haverá um conflito entre eles.

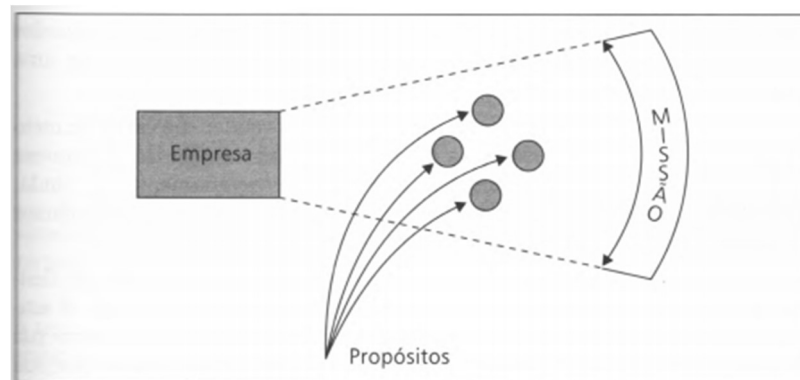


Figura 2 – Missão e propósitos da empresa

Fonte: Oliveira (2007)

3.2.2 Visão

A visão de uma organização deve mostrar um objetivo futuro da empresa. Ela deve refletir sobre as ambições e descrever “aonde se quer chegar”, “o que eu quero ser no futuro”. A visão deve ser motivadora para a organização e deve ver além do que se pode ver hoje.

Segundo Oliveira (2015), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação, ou seja, essa visão de futuro deve nortear essa questão organizacional que é muito ampla, porém, pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da própria organização no futuro.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

3.2.3 Valores

Valores é o conjunto de princípios éticos e morais de uma organização que definem uma cultura. Eles geralmente estão ligados à missão da empresa, de forma que devem informar como os agentes da organização devem reger seus comportamentos dentro da empresa. Na visão de Oliveira (2007), os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, como por exemplo, agir dentro da lei.

3.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta metodológica de análise do ambiente, sendo um dos pilares básicos do planejamento estratégico. A técnica de análise SWOT foi desenvolvida por Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados empresariais de uma revista norte americana.

Segundo Kotler e Keller (2006), a análise SWOT é dividida entre a análise do ambiente externo, contendo suas ameaças e oportunidades, e a análise do ambiente interno, contendo suas forças e fraquezas, o que possibilita uma avaliação de caráter genérico envolvendo todos cenários.



Figura 3 – Matriz SWOT

Fonte: Google (2016)

a) Ambiente externo

Segundo Kotler e Keller (2006), a análise do ambiente externo é composta pelas oportunidades e ameaças, onde, segundo os autores, é preciso que se tenha muita organização nas questões de marketing buscando as oportunidades e identificando possíveis ameaças a organização.

Para Oliveira (2007), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejados no futuro.

O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas. (OLIVEIRA, 2007, p. 71).

b) Análise Interna

Segundo Oliveira (2007), a análise interna deve ter por finalidade colocar em evidência os pontos fortes e os pontos fracos da empresa que está sendo analisada, ou seja, suas qualidades e suas deficiências perante o ambiente da empresa e devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços contrapondo com os outros segmentos dos mercados.

É fundamental que esses pontos sejam rapidamente identificados, pois eles têm impactos diferentes na linha do tempo da empresa, sendo que um ponto fraco leva mais tempo para impactar o lucro da empresa. Dessa forma, a ação de um ponto forte aumenta muito positivamente o lucro de uma empresa e de maneira exponencial.

Segundo a figura 4, a ação de um ponto forte, faz com que em um curto tempo o lucro cresça rapidamente em relação à expectativa de resultado da empresa. Por outro lado, a ação de um ponto fraco faz com que o lucro caia e após certo período se estabilize frente a expectativa de resultado da empresa.

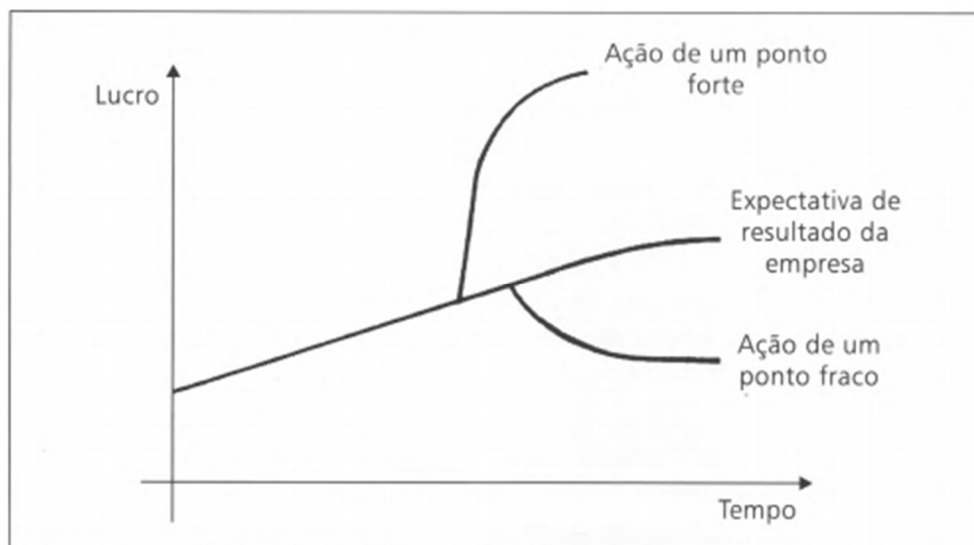


Figura 4 – Impacto nas expectativas da empresa

Fonte: Oliveira (2007)

Segundo Kotler e Keller (2006), a organização não precisa corrigir todas as suas fraquezas, e nem deve exaltar de forma demasiada todos seus pontos fortes. É preciso que se tenha um equilíbrio entre todos os quesitos para o bem da empresa.

3.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing deve ter como objetivo detalhar as ações necessárias para atingir potenciais clientes, crescimento e reconhecimento da marca, além de criar uma identidade da empresa para com a sociedade.

Segundo SEBRAE (2016), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser usada regularmente e atualizada sempre, pois auxilia empreendedores a se adaptar às constantes mudanças do mercado, identificar tendências e, com isso, criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

3.3.1 Os 4 P's do Marketing

Para direcionar os conhecimentos de marketing é utilizado um conjunto de ferramentas chamado de os 4 P's do marketing. Essas ferramentas são utilizadas para que sejam alcançados os objetivos de marketing junto ao mercado alvo definido pela empresa.

Para Kotler e Keller (2006), existe uma classificação de ferramentas que é chamada de os 4 P's do marketing. São eles produto, preço, praça e promoção, conforme pode ser visto na figura 1.



Figura 5 – Os 4 P's de Marketing

Fonte: Google (2016)

c) Produto

O produto é o bem que a empresa tem a oferecer. Este produto pode ser um bem tangível ou uma prestação de serviço. No entanto, o foco principal do produto serve para entender quais são as características do que está sendo oferecido. Para exemplificar são feitas perguntas pertinentes sobre o tema:

- Quais são as necessidades do cliente e como a minha empresa vai atender a elas?
- Como chegar ao cliente e mostrar o meu produto?
- Como ele é fisicamente?
- Qual a marca do meu produto?
- Qual o nome do meu produto?
- Qual o seu diferencial frente aos concorrentes?

d) Preço

O preço do serviço deve ter como base a concorrência, o cliente, o que o mercado costuma pagar e qual o diferencial para eu cobrar um preço superior ao da concorrência. Além disso, é preciso medir os custos fixos e variáveis e também a demanda pelo serviço.

e) Praça

Podemos também chamar a praça de distribuição. Esta corresponde aos vários tipos de mecanismos que serão utilizados para ofertar o serviço aos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), no caso dos recursos utilizados para disponibilizar o produto ou serviço aos clientes diferenciam tipos de estratégias que por vezes podem se tornar um importante fator de competitividade na área de atuação.

f) Promoção

Para Kotler e Keller (2006), a promoção é um conjunto de ações de comunicação para valorizar atributos do seu produto ou serviço e através do preço tentar persuadir o cliente a fazer a compra ou a aquisição do serviço ofertado.

Ainda sobre a questão promoção, segundo Macdonald (1993), é importante haver uma sinergia entre todos canais internos e externos referentes a empresa. Todos atores tem um papel importante no marketing da empresa, acionistas, funcionários, fornecedores e mídia.

3.3.2 Análise do mercado

A questão da análise de mercado é um importante componente da estratégia de marketing, sendo responsável pela compreensão do ambiente da empresa. Além disso, é de fundamental importância o conhecimento do mercado em âmbito global e o conhecimento da concorrência. É preciso ter uma forte análise de dados e informações acerca do mercado de atuação (DORNELAS, 2001).

a) Análise do setor

Para Dornelas (2001), a análise da indústria deve mostrar diversas informações pertinentes a respeito do crescimento, do tamanho e de toda estrutura do setor à qual está inserida. Inicialmente a informação deve ter um cunho de objetividade e deve estar relacionada com a estrutura do setor em termos estatísticos, além do marketing e suas práticas.

b) Análise da concorrência

Toda empresa em qualquer segmento tem concorrência. Sendo que a concorrência deve ser avaliada em relação aos seus produtos e serviços. Ela basicamente remete para algumas perguntas que devem ser respondidas pela empresa tais como:

- De que maneira ele está organizado?
- Ele responde rapidamente a mudanças?
- Ele pode tomar decisões mais rápidas do que você?
- A concorrência é líder ou seguidor no mercado?

Segundo Kotler e Keller (2006), a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar, ou seja, qualquer outra empresa que ofereça serviços ou produtos que possam ser escolhidos em detrimento do seu são potenciais clientes e devem ser analisados para saber sua situação frente ao mercado.

c) Análise dos fornecedores

Segundo SEBRAE (2016), a escolha dos fornecedores de serviços ou de produtos tem uma importância sem precedentes no planejamento da empresa. É preciso descobrir “quem são?”, “onde se localizam?”, e “quais são os mais adequados para o negócio que está sendo planejado?”. Desta forma, é de fundamental importância que alguns fatores sejam considerados ao fazer essas escolhas, tais quais:

- Distância física;
- Qualidade;
- Preço;
- Capacidade de fornecimento;

- Forma de pagamento e de entrega.

d) Análise dos clientes

A análise dos clientes é um fator muito importante para ser analisado, uma vez que nenhuma empresa ou organização sobrevive sem clientes. Ao depender do nicho em que a empresa se encontra podem existir diversos perfis de clientes. O mapeamento desse perfil e de como chegar ao cliente são fundamentais para obter sucesso junto ao cliente.

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing não pode somente ser focado no cliente e assim externamente, mas também deve ser focado no ambiente interno da empresa. Desta forma, a empresa voltada para o marketing deve produzir ou fornecer produtos e serviços para atender os clientes conforme as necessidades e anseios levantados previamente através da análise, e não para simplesmente tentar vender a eles sem nenhum tipo de levantamento de dados.

3.4 PLANO FINANCEIRO

Com o atual cenário brasileiro, é importante que toda empresa tenha um plano financeiro, pois sabemos que a vida financeira de uma empresa diz muito a respeito sobre ela no mercado e seu potencial. Uma empresa sem planejamento financeiro está sempre fadada ao fracasso.

Ao imaginar uma empresa sem qualquer planejamento, encontra-se um empreendimento sem direção, sem rumo e, o pior, sem saber o que espera atingir; assim; as chances de sucesso são reduzidas. (BERNARDI, 2003, p. 6).

Faz-se necessário um amplo conhecimento sobre alguns quesitos financeiros, entre os quais: projeção de receitas ou *playback*, TIR e sua rentabilidade, fluxo de caixa, NCG (necessidade de capital de giro) e VPL (valor presente líquido). Todas essas análises e projeções são pilares fundamentais para que o empreendedor consiga tomar as descrições corretas e ter um panorama mais fiel da realidade.

3.4.1 Payback (tempo de recuperação do investimento)

O *payback* financeiro é uma ferramenta que determina o tempo necessário para o empreendedor recuperar o investimento inicial que foi feito em um determinado projeto ou empreendimento em determinado período de tempo.

Devido à sua característica, o *payback* serve como um indicador de risco para o investimento sendo uma ferramenta muito importante para auxiliar na tomada de decisão.


$$\text{PayBack} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período}}$$

Figura 6 – Payback Financeiro

Fonte: Google (2016)

Segundo Gitman (2005), o *payback* financeiro deve ter um determinado período onde esse deve conseguir determinar com exatidão o tempo necessário para uma empresa ou empreendedor conseguir recuperar o seu investimento inicial.

Sendo assim, o tempo de *payback* pode ser visto como um indicador de risco de investimento. Por esse motivo, todo plano de investimento de algum projeto ou novo negócio deve ter como prioridade, minimizar seu *payback*.

3.4.2 TIR (taxa interna de retorno)

A taxa interna de retorno permite analisar a viabilidade financeira de projetos ou novos negócios, a partir de estimativas dos investimentos iniciais e retornos futuros.

Segundo Gitman (2005), é um método muito sofisticado de análise de investimentos, pois a TIR pode ser calculada tanto por tentativa e erro como recorrendo-se a uma calculadora financeira sofisticada ou a um computador. É importante destacar que a TIR considera que as entradas financeiras devem ser reinvestidas a uma taxa equivalente à taxa de atratividade previamente calculada e informada, no entanto, permitem analisar a viabilidade financeira de projetos ou novos

negócios, a partir das estimativas dos investimentos iniciais e retornos futuros, desta forma, sendo aconselhado a TIR seja acompanhada pelo cálculo do VPL.

Para Ross (2013), a TIR está intimamente relacionada ao VPL, pois ela é a taxa de desconto que iguala o valor presente nas entradas de caixa ao investimento inicial dado um projeto.

A regra da TIR é aceitar um projeto quando sua TIR excede ao retorno exigido. A TIR está intimamente relacionada ao VPL e leva exatamente às mesmas decisões do VPL em projetos convencionais e independentes. Quando os fluxos de caixa do projeto não são convencionais, pode não haver TIR ou pode haver mais de uma. Um pouco mais grave é o fato de que a TIR não pode ser usada para classificar projetos mutuamente excludentes; o projeto com a TIR mais alta não é necessariamente o investimento preferido. (ROSS, 2013, p. 307).

3.4.3 Fluxo de Caixa

Segundo Gitman (2005), pode ser compreendido como uma ferramenta que monitora as movimentações financeiras, todas as entradas e saídas de recursos financeiros são controlados através do fluxo de caixa, e isso ocorre em um período determinado de tempo dentro da empresa.

De acordo com SEBRAE (2016), fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Com as informações desse fluxo que é monitorado, o empreendedor pode elaborar uma estrutura para os resultados obtidos, além de ter mais sensibilidade para a análise e assim conseguir calcular a rentabilidade e conhecer o chamado ponto de equilíbrio para o retorno do investimento. O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

3.4.4 NCG (necessidade de capital de giro)

Segundo Ross (2013), a necessidade de capital de giro surge a partir da diferença entre valores de aplicações operacionais e das fontes operacionais. Ainda segundo ele, a NCG pode ser compreendida como sendo o valor mínimo ou os

recursos financeiros mínimos que a empresa precisa ter de dinheiro em seu caixa para garantir que seu funcionamento não seja interrompido por falta de recursos para pagar fornecedores e funcionários e toda operação necessária para manter a empresa ativa.

Tendo em vista a função da necessidade de capital de giro, fica evidente a sua importância, visto que ela também dá uma direção adequada para a busca de capital. Se a empresa precisa buscar através de empréstimos ou investimentos externos ou se com seu capital consegue ter os aportes financeiros necessários para o seu pleno funcionamento e para que consiga buscar seus objetivos através da estratégia desenhada.

3.4.5 VPL (valor presente líquido)

Segundo Ross (2013), o valor presente líquido é uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito, ou seja, ele determina o valor presente para os pagamentos futuros, conseguindo assim descontar uma taxa de juros condizente com a situação e dessa maneira diminuindo o custo do investimento inicial.

Tendo em vista os conceitos apresentados, pode-se concluir que a criação do VPL se deu naturalmente por fatores financeiros de métricas para melhor manipulação dos recursos financeiros dentro da empresa. Além disso, o dinheiro que vamos receber no futuro não vale a mesma coisa que o dinheiro no tempo presente. O dinheiro no futuro, vale menos, justamente por não termos certeza de que vamos recebê-lo. Portanto, esse cálculo justamente faz esse ajuste, descontando as devidas taxas do fluxo de caixa futuro.

A diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo é chamada de valor presente líquido (VPL) do investimento. Em outras palavras, o valor presente líquido é uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito. Dado nosso objetivo de criar valor para os acionistas, o processo de orçamento do capital pode ser visto como uma pesquisa de investimentos com valores presentes líquidos positivos. (ROSS, 2013, p. 283).

4 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A seguir serão listados os objetivos com o intuito de informar sobre os assuntos que serão abordados no trabalho em questão.

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para a empresa **Adexo** que atuará na área de *Contact Center* e estará localizada na cidade de Porto Alegre. Neste trabalho será estudado, além de um plano de negócio para a empresa, o planejamento estratégico, o plano de marketing mapeando as possibilidades de conseguir clientes e fazer com que a marca seja conhecida. Além disso, será concebido um plano financeiro para verificar a viabilidade do negócio.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrição do negócio;
- Definição de um planejamento estratégico;
- Definição de um plano de marketing, buscando um reconhecimento da marca perante os potenciais clientes;
- Definição de um plano financeiro, visando melhor gestão dos recursos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é um plano de negócio baseado em um estudo exploratório, visando uma avaliação de viabilidade para um projeto de investimento em um *Contact Center*, na cidade de Porto Alegre.

Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória tem finalidades específicas como desenvolver ideias, esclarecer dúvidas sobre o tema e modificar e construir conceitos e ideias. Esses tipos de pesquisas são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo acerca de determinado fato. Além disso, são realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O plano de negócios se deu através de uma análise do mercado onde foram buscadas informações sobre o setor, suas dificuldades, suas oportunidades e tendências. Para buscar essas informações, foi realizada uma compilação de informações referente ao mercado de *contact centers* e *call centers* junto aos sites das principais empresas do setor, buscando conhecer quais são os seus principais serviços, quais suas diferenças, especialidades e *cases* de sucesso. Além disso, há a revista *online Ranking Call Center*, que reúne muitas informações, tais como, número de funcionários das empresas, seus faturamentos anuais e números de pontos de atendimento, entre outras informações como entrevistas com líderes do setor divulgado no site.

Analisando todas as informações obtidas através da pesquisa realizada, foi possível estruturar e avaliar a matriz SWOT, mapeando as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades, facilitando dessa forma uma melhor compreensão do negócio.

Após, foi feita uma estruturação do plano financeiro, buscando responder se o negócio é financeiramente viável, principalmente do ponto de vista financeiro, do retorno do investimento, assim reduzindo os riscos de um possível fracasso imediato. Foram utilizados controles financeiros, tais quais TIR, *payback* e VPL para medir a viabilidade do empreendimento.

Para medir os custos foram coletados exemplos de dentro do próprio mercado, como salários pagos atualmente, encargos e tributos dentro de uma empresa que consta no simples nacional e custos estruturais como água, luz, internet e manutenção.

Através do planejamento estratégico, foram definidas diretrizes do *contact center* como missão, visão e valores. Na descrição do negócio, foram desenvolvidas as ideias centrais de como deve operar o *contact center*, buscando as principais tendências do mercado, conforme informações compiladas na busca exploratória. A inovação foi o tema central observado ao longo da pesquisa, justificada para que a empresa se destaque e consiga diferenciais competitivos frente às outras empresas do setor.

6 PLANO DE NEGÓCIO

6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.1.1 Descrição do Negócio

O plano de negócios apresentado neste projeto propõe a abertura de um *Contact Center* na cidade de Porto Alegre, sendo esse tipo de empreendimento utilizado como um diferencial estratégico para empresas prestadoras de serviços e que precisam ter um vínculo grande com seus clientes.

O ambiente de trabalho é formado por estações de trabalho, onde cada uma delas possui computador com internet e telefone para cada atendente. As estações de trabalho podem formar grupos de setores específicos como suporte, retenção, venda, entre outros tipos de especialidade.

Os clientes vão desde empresas de telefonia, provedores de internet, varejistas e os mais variados tipos de empresas. Toda e qualquer empresa que presta serviço pode contratar os serviços do *Contact Center* para melhor atender suas necessidades.

Será oferecido para os clientes atendimento através de telefone utilizando a tecnologia Voip, atendimento via redes sociais, tais como, Facebook, Twitter e LinkedIn. Além disso, vamos agilizar e flexibilizar o atendimento utilizando a ferramenta WhatsApp para comunicação ágil e facilitada.

Os funcionários serão treinados para se tornarem especialistas em determinadas áreas, para assim obter um atendimento diferenciado para os clientes. Essas áreas serão estruturadas em suporte, telemarketing, televendas, cobrança e serviço de atendimento ao cliente.

Está previsto no local de trabalho um ambiente onde os funcionários possam se especializar no dia a dia, sendo previsto até 1h por dia de treinamento para os funcionários de cada área. Além disso, haverá uma área de descanso prevendo um intervalo de 20min entre os turnos da manhã e ou da tarde, para que, dessa forma, os funcionários tenham um bem-estar no ambiente de trabalho.

Por fim, a *Adexo* terá total acessibilidade para deficientes, sendo que o objetivo é ter no mínimo 10% de pessoas com algum tipo de deficiência.

6.1.2 Missão

Atender clientes com excelência, contribuindo para o crescimento sustentável e gerando riqueza para a sociedade.

6.1.3 Visão

Ser reconhecida como uma empresa referência no segmento de *Contact Center*, unindo simplicidade e alta performance, através do uso de novas tecnologias e pessoas engajadas com os objetivos dos clientes.

6.1.4 Valores

Para obter sucesso para a missão e visão propostos, a seguir serão elencados os valores fundamentais para a empresa. É fundamental que todos agentes atuantes dentro da organização estejam cientes do seu papel e sua contribuição para com os valores estabelecidos.

- Proximidade do cliente
- Agregar valor ao cliente
- Alto desempenho
- Engajamento
- Responsabilidade e Ética
- Crescimento sustentável

6.1.5 Análise SWOT

<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
Qualidade no atendimento	Falta de experiência no ramo
Agregar valor ao serviço	Imagem desconhecida da empresa
Agilidade no atendimento	Capacidade para treinamento dos funcionários
Uso de altas tecnologias	Alta rotatividade de funcionários

<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
Ampla gama de clientes e serviços Mão de obra abundante Serviço de baixa complexidade	Grandes empresas concorrentes do ramo Robotização do atendimento Crise no mercado

Figura 7 – Tabela de Análise Swot

Fonte: Cavalheiro (2017)

a) Forças

- **Qualidade no atendimento:** prezar pelo atendimento de excelência é fundamental para que se obtenha sucesso em um *Contact Center*. É preciso lembrar que estamos lidando com a marca do cliente. Devemos sempre ter em mente que o que é bom para o cliente é bom para a empresa, pois dessa forma todos crescem juntos;
- **Agregar valor ao serviço:** o nosso cliente precisa reconhecer valor ao contratar nossos serviços e nossos especialistas. Sabemos que há empresas de grande renome no mercado, e precisamos prestar um serviço personalizado e diferenciado para atrair grandes marcas e dessa forma ganhar credibilidade no mercado;
- **Agilidade no atendimento:** o atendimento precisa ser ágil para que não haja grandes filas de espera, mas ao mesmo tempo precisa ser um atendimento de qualidade, visto que é preciso medir a satisfação dos clientes atendidos para que o cliente possa ver sua marca bem avaliada perante os seus clientes atendidos pelo *Contact Center*;
- **Uso de altas tecnologias:** atualmente é fundamental que uma empresa de comunicação e atendimento utilize tecnologias de ponta, seja para atendimento, controle interno e sistemas online. Esse é um ponto estratégico para que a empresa obtenha sucesso, visto que, um atendimento de qualidade e com agilidade dependem diretamente da tecnologia que sua empresa possui e essa percepção o grande cliente identifica como um grande diferencial.

b) Fraquezas

- **Falta de experiência no ramo:** a falta de experiência é um fator que preocupa, visto que os clientes podem ter desconfiança de que você pode fazer tudo que diz. Como não há nenhum *case* feito, é preciso mostrar um projeto sólido para atrair os primeiros clientes e, dessa forma, ter um maior estofo para atrair novos e maiores clientes;
- **Imagem desconhecida da empresa:** sempre que uma empresa jovem atesta poder prestar um serviço de excelência, com confiabilidade e melhoria contínua, há certa desconfiança da real capacidade de entrega. Isso gera uma forte expectativa e a empresa precisa estar apta a mostrar isso;
- **Capacidade para treinamento dos funcionários:** está previsto a construção de uma sala de treinamentos para os funcionários. Esses treinamentos são importantes para o processo de melhoria contínua. Esse período de treinamento intrajornada visa qualificar os funcionários e é um investimento que deve dar um retorno de qualidade e agilidade no atendimento;
- **Alta rotatividade de funcionários:** o setor de tele atendimento tem uma alta taxa de rotatividade dos funcionários. Um dos principais motivos é que geralmente é uma porta de entrada para o mercado de trabalho, sendo muitas vezes o primeiro emprego de muitas pessoas. Essa dificuldade de fidelizar os funcionários é um desafio para uma empresa jovem. A percepção dos mesmos em relação ao crescimento profissional é muito importante para que eles queiram ter uma carreira dentro da empresa.

c) Oportunidades

- **Ampla gama de clientes e serviços:** o setor de *Contact Center* e *Call Center* é um dos que mais emprega no Brasil, visto a grande quantidade de serviços que são prestados e a grande oportunidade de empregos gerada nesse setor. A ideia é prestar serviços diferentes dos oferecidos atualmente pela grande maioria das empresas desse ramo, como por exemplo, atendimento via WhatsApp e Facebook em tempo real. Esses serviços devem ser um grande atrativo para empresas apostarem no nosso serviço;

- **Mão de obra abundante:** com a crise que o país vem passando, o número de desempregados vem crescendo muito. Isso faz com que a busca por um emprego cada vez cresça mais e que os funcionários se engajem mais nos seus trabalhos, buscando mantê-lo e crescer junto com a empresa. Por ser muitas vezes o primeiro emprego de muitas pessoas e por não exigir experiência específica a mão de obra para o setor é muito abundante;
- **Serviço de baixa complexidade:** os atendentes desse tipo de serviço devem seguir um tutorial que os guie para resolver o problema do cliente, o que facilita muito o serviço. É preciso saber se expressar e ser ético e cordial. Os requisitos técnicos exigidos também são básicos, tais como, conhecimentos básicos em informática e fazer bom uso da dicção e da língua portuguesa na fala e na escrita.

d) Ameaças

- **Grandes empresas concorrentes do ramo:** existem empresas multinacionais que prestam esse tipo de serviço, como, por exemplo, a empresa Contax, que conta com mais de 50 mil funcionários no Brasil. Existem também outras inúmeras empresas de pequeno e médio porte com certa experiência no mercado que conseguem uma fatia considerável do mercado;
- **Robotização do atendimento:** com o advento da tecnologia, as centrais de autoatendimento vêm tomando conta de vários setores, tais como bancos, lojas e serviços online. Essa robotização é uma tendência que só deve crescer com o passar dos anos, e irá tomar uma fatia considerável do mercado por conta do seu baixo custo e fácil manutenção;
- **Crise no mercado:** com a crise, a tendência das empresas é diminuir custos e gerar lucros maiores com menos gastos. Com isso, é possível que seja preferencial buscar um serviço mais barato mesmo que isso prejudique um pouco a qualidade. Essa é uma realidade muito vista nos tempos de crise e que pode ser uma grande ameaça ao negócio.

6.2 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo será feita uma abordagem minuciosa sobre os itens que contemplam a área de marketing da empresa que devem estar alinhadas entre todos os funcionários, gestores e atores que atuam direta e indiretamente dentro do empreendimento.

6.2.1 COMPOSTO DE MARKETING

As estratégias de marketing que serão utilizadas são baseadas nos 4 P's, que são: produto, preço, praça e propaganda. Estes itens devem ser as diretrizes da estrutura do marketing da empresa, servindo como os pilares de um projeto que está sendo construído nesse plano de negócio.

6.2.1.1 Produto

O produto de um *Contact Center* é bastante diversificado, dependendo muito da necessidade do cliente. Entre eles estão: tele atendimento, telemarketing, suporte, SAC, cobrança entre outros. As tecnologias usadas podem ser telefone via *voip*, internet através de redes sociais ou aplicativos de comunicação, tais como, WhatsApp, Facebook, Twitter, entre outros que o cliente requerer. Desta forma, é preciso ter um grande leque de opções para atrair os clientes e satisfazer suas necessidades.

6.2.1.2 Preço

O preço praticado deverá levar em consideração o período do contrato assinado. Além disso, o valor pode variar de acordo com a complexidade do serviço prestado, além da qualificação necessária que o funcionário deverá possuir para realizar a atividade. Tirando as exceções, o preço deverá ser compatível com o cobrado nas empresas concorrentes, e dependendo da importância do cliente, é possível diminuir a porcentagem de lucro, pois, ao ter um grande cliente na sua carteira existe a tendência de atrair novos clientes que podem agregar mais para a empresa e dessa forma acaba por compensar o preço menor praticado em um primeiro momento.

6.2.1.3 Praça

O local do empreendimento não é fator decisivo para o sucesso do negócio, pois todo trabalho realizado se dá através de telefone e ou internet. O local deve ser de acesso fácil para os trabalhadores poderem chegar com facilidade. O local da empresa é na rua Dr. Murtinho, rua paralela à Avenida Protásio Alves e na altura do SESC, em Porto Alegre – RS.

Além disso, o prédio conta com um amplo espaço interno e saídas de emergência, conforme se faz necessário para a segurança.

6.2.1.4 Propaganda

A divulgação da empresa se dará através de mídias sociais, e-mail marketing e prospecção direta para potenciais clientes. Outro fator importante é a participação de em eventos importantes sobre *Call Center* e *Contact Center* e também com participação em revistas da área como a Revista do *Call Center*. Entre esses eventos podemos destacar o *Smart Contact Center*, principal evento do país voltado para o assunto.

6.2.2 ANÁLISE DE MERCADO

6.2.2.1 Análise do setor

O setor de *Contact Center* é dos que mais crescem no Brasil, empregando atualmente mais de 500 mil pessoas. O faturamento já chega a quase 5 bilhões de reais. Em Porto Alegre existem empresas de todos os tamanhos, e há uma grande variedade de especialidades em cada tipo no setor, como por exemplo, somente cobrança ou somente suporte ao cliente. A grande maioria está situada no bairro Centro. No entanto, como se trata de um serviço online, o local do empreendimento não diz respeito à qualidade, sendo apenas um fator secundário no âmbito da escolha dos clientes.

6.2.2.2 Análise da concorrência

A concorrência não se limita localmente e sim nacionalmente. Para a análise dos concorrentes foram selecionadas grandes empresas do setor de Contact Center, considerando número de pontos de atendimento e faturamento. Os critérios do ranking das empresas do setor que serão mostrados a seguir foram tirados do site que apura os dados oficiais do setor na internet e que divulga os números do mesmo (RANKING CALL CENTER, 2017).

O número de pontos de atendimento total é um importante ranking, pois trata do potencial de atendimento da empresa. Neste critério, as principais empresas do Brasil são, em ordem decrescente, Contax, Atento e AeC. A primeira conta com mais de 48.000 pontos de atendimento, a segunda com cerca de 36.000 e, a última, com 15.000 pontos. Levando em consideração somente esse critério, é possível notar que existe uma enorme diferença entre a primeira e a terceira colocada, sendo a Contax mais de 3 vezes maior nesse quesito. Outro número importante na análise dos concorrentes é o número de funcionários. Neste quesito, por curiosidade não segue o mesmo ranking do número de PAs com o terceiro lugar, que é ocupado pela Almviva do Brasil, empresa com mais de 32.000 funcionários. A Contax conta com 84.000 e, a Atento, com aproximadamente 96.000 funcionários. Por último, o número do faturamento médio, que é o faturamento total dividido pelo total de pontos de atendimento. Esse número deve trazer a eficiência da empresa em gerar resultado. Em primeiro lugar, segundo números de 2015, a *Flex Contact Center*, com apenas 5.100 pontos de atendimento, é a líder do setor, seguida pela Contax e pela Almviva do Brasil. A partir desses números é possível tirar algumas conclusões, como por exemplo, é preciso focar em eficiência e não em quantidade. É possível com poucos funcionários ter essa eficiência mais bem trabalhada, pois, com uma empresa de grande porte é preciso ter um planejamento muito sólido para que esse número aumente.

6.2.2.3 Análise dos fornecedores

Os principais fornecedores da empresa serão empresas de tecnologia. É preciso um computador por funcionário, assim como todos periféricos, tais como, teclados, mouses, mousepads, monitor, fones de ouvido com microfone para a realização de ligações. Na parte tecnologia estrutural, é necessária a instalação de um switch com capacidade de 100 conexões e de um servidor local onde é feito o

processamento das informações e armazenamento dos dados. A principal fornecedora desse tipo de material no estado é a empresa Dell, que fica situada no município de Eldorado do Sul, na grande Porto Alegre. Além da venda de equipamentos eletrônicos profissionais, a Dell também presta suporte e assistência para os equipamentos vendidos e é uma empresa globalmente reconhecida pela qualidade dos equipamentos e eficiência na assistência ao cliente, o que faz da mesma um importante parceiro para a empresa.

Faz-se necessária a aquisição de PA's, que são os pontos de atendimento. Os mesmos são compostos por uma mesa com abas nas laterais, onde há espaço para um monitor, teclado, mouse e gabinete de computador e uma cadeira para o funcionário. É importante salientar que, de acordo com a norma regulamentadora chamada NR-17 (Portaria SIT n.º 09/2007), todos os equipamentos e PA's devem ter regulagem de altura e posição para que o trabalhador ajuste a posição mais confortável para a realização das suas atividades. Todo esse material será feito sob encomenda com um fornecedor ainda a ser definido de acordo com o preço e qualidade dos materiais.

Na parte de suporte, é preciso contratar serviço de internet com uma alta taxa de download e upload para suportar todos os computadores transmitindo ao mesmo tempo. Há diversas empresas que prestam esse serviço, tais como, Vivo fibra, Oi, Net, entre outras empresas. Há escolha se dará através da melhor oferta custo benefício.

6.2.2.4 Análise dos clientes

Os clientes de um *Contact Center* são geralmente grandes empresas prestadoras de serviços. A gama de possíveis clientes é promissora e abrange um grande número de serviços. Podem ser clientes empresas de telefonia, bancos, varejistas, lojas, prestadoras de serviço em geral, entre muitas outras.

Esse tipo de cliente geralmente é muito exigente, pois lidamos diretamente com sua marca. O *Contact Center* acaba por representar a empresa para a qual presta serviço, pois se trata de um serviço terceirizado, ou seja, o serviço é prestado para os clientes dos nossos clientes. É preciso prestar um serviço de excelência e apresentar números de atendimento e de satisfação dos seus clientes atendidos. Segundo o site (RANKING CALL CENTER, 2017), o número de clientes dos *Call Centers* e *Contact Centers* no Brasil é de aproximadamente 6.800 clientes ativos, quer dizer, que utilizam

esse serviço. Esse dado mostra a grande possibilidade de prospecção de clientes e possibilidade de crescimento no setor.

6.3 PLANO FINANCEIRO

6.3.1 Investimento Inicial

O investimento inicial se refere ao valor mínimo para que o empreendimento tenha condições de começar a operar. É preciso fazer uma serie de adequações para que o local preencha todos os requisitos de segurança, acessibilidade e conforto para os funcionários. Além disso, se faz necessária a compra de todo equipamento para início do trabalho, assim como estruturação interna com cozinha, banheiros, iluminação e pintura.

A questão legal para abrir uma empresa também gera um custo que deve ser contabilizado nas despesas iniciais. Além disso, se faz necessário a abertura e criação de um site para a empresa, visto que, atualmente, é a maneira mais fácil de sua empresa ser localizada. Juntamente com o site, o marketing através do Google Analytics que é uma ferramenta de anúncios na página de pesquisa do Google, é uma boa forma da empresa ser encontrada e reconhecida.

O capital utilizado será de recursos próprios dos sócios cotistas da empresa.

	Itens	Quantidade	Valor Unitario	Valor Total
Equipamentos	Monitor LED 21,5	12	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
	Computador Dell	12	R\$ 1.600,00	R\$ 19.200,00
	Mouse	12	R\$ 40,00	R\$ 480,00
	Teclado	12	R\$ 50,00	R\$ 600,00
	MousePad	12	R\$ 10,00	R\$ 120,00
	PA	12	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
	Cadeira	15	R\$ 250,00	R\$ 3.750,00
	Geladeira	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
	Microondas	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
	Switch Internet	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
	Mesa	3	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
	Notebook	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
	Telefone Voip	15	R\$ 200,00	R\$ 3.000,00
	Sistema	Gerenciador	1	R\$ 1.000,00

Tabela 2 – Despesas Administrativas

Fonte: Cavalheiro (2017)

6.3.3 Cargos e Salários

Nesta sessão será tratado o assunto dos salários dos funcionários, referente a custos trabalhistas e funções de cada cargo.

Na empresa haverá um gerente, que deve cuidar das questões de marketing da empresa, além do plano de metas e produtividade das equipes. Além disso, deverá cuidar do administrativo e financeiro juntamente com os sócios da empresa.

O coordenador será responsável pela equipe de atendentes, seja ele em qualquer área, podendo ser cobrança, SAC, tele atendimento, tele marketing, venda de serviços, ou outro serviço prestado ao cliente. Cabe a ele cuidar do feedback para cada funcionário, controlar os indicadores de atendimento, cuidar do banco de horas dos funcionários, fazer a seleção dos novos funcionários e a demissão dos mesmos.

Serão contratados 13 funcionários para os postos de atendimento. Esses funcionários são fundamentais, pois são a ponta da empresa com os clientes dos clientes. Eles representam nossos clientes, portanto, devem seguir à risca todas diretrizes definidas pelo cliente, seja na questão do próprio atendimento e do tratamento e saudações padrões da empresa que contrata o serviço.

Para os encargos, foi considerado um funcionário contemplado pelas leis trabalhistas da CLT, com todos os encargos envolvidos e pagamentos, tais como, FGTS, contribuição sindical, recolhimento previdenciário, férias e vales diversos. Todos funcionários terão vínculo empregatício formal e, assim, estarão amparados pela lei.

A situação da empresa será pela opção do Simples Nacional, sendo que, a empresa deve ser inicialmente de pequeno porte, ou seja, com faturamento maior que R\$360.000,00 e inferior a R\$3.600.000,00 em valores anuais.

Desta forma, segundo o (GUIA TRABALHISTA, 2017), sobre um salário de um funcionário que tem rendimento mensal, uma empresa optante pelo Simples Nacional terá um custo mínimo de encargos de 33,77%, totalizando o valor total do custo de mão de obra para este funcionário.

Sendo assim, é importante considerarmos todos custos envolvidos com a contratação de funcionários, pois todo o processo de seleção demanda um certo

tempo envolvido de trabalho para se encontrar o perfil mais adequado a trabalhar na empresa. Uma tabela com o resumo dos valores referidos pode ser vista a baixo.

Cargo	Salário Mensal	Encargos (em %)	Total
Gerente	R\$ 2.000,00	34%	R\$ 2.680,00
Coordenador	R\$ 1.700,00	34%	R\$ 2.278,00
Funcionário 1	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 2	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 3	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 4	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 5	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 6	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 7	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 8	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 9	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 10	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 11	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 12	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
Funcionário 13	R\$ 1.100,00	34%	R\$ 1.474,00
TOTAL			R\$ 24.120,00

Tabela 3 – Salários

Fonte: Cavalheiro (2017)

6.3.4 Faturamento Esperado e ROI

O, ROI é um índice que deve apontar o retorno sobre qualquer investimento, sendo ele em marketing ou investimento em ampliação do número de PAs.

É esperado um faturamento bruto de R\$6.000,00 por ponto de atendimento no período de 6h. Com base nesses valores, foi feita uma programação coerente com o período previsto para as despesas mensais.

O período considerado foi de 5 meses, para as 13 PAs disponíveis nos primeiros meses, que devem gerar um faturamento médio mensal de R\$6.000,00. Como temos 13 PAs, o rendimento mensal das PAs deve ficar em torno de R\$78.000,00. Além disso, cada PA deve gerar, no período de 5 meses, um rendimento de aproximadamente R\$30.000,00.

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	TOTAL POR PA
-------	-------	-------	-------	-------	--------------

PA 1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 2	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 3	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 4	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 5	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 6	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 7	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 8	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 9	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 10	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 11	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 12	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
PA 13	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 30.000,00
TOTAL MES	R\$ 78.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 390.000,00

Tabela 4 – Faturamento

Fonte: Cavalheiro (2017)

O ROI da empresa deve ser calculado por um software a ser desenvolvido por um dos sócios da empresa onde este deve ser capaz de medir diversos índices, tais como, número de atendimentos por PA, operações realizadas com sucesso no atendimento, seja para cobrança ou venda de novos serviços. Número de chamadas perdidas, e tempo de atendimento médio de cada PA. Todos esses índices são fundamentais para medir a eficiência no atendimento, verificar oportunidades de melhoria e aperfeiçoar os resultados.

Todas as métricas mencionadas são importantes para apresentar aos clientes e conseguir melhorar os contratos e fidelizar os mesmos.

Conforme pode ser visto na planilha de faturamento, é esperado, ao final de cinco meses, um faturamento de R\$390.000,00. Com esse valor é esperado que o retorno sobre o investimento fosse compensado em um período de até cinco meses. É importante dizer que o resultado do exercício em cinco meses tem números positivos por conta de o prédio ser de um dos sócios. Visto que o aluguel de um imóvel semelhante ultrapassaria os R\$15.000,00 por mês para que a empresa pudesse operar. Desta forma, é possível controlar os investimentos em infraestrutura e equipamentos, o que faz com que somente recursos próprios possam ser utilizados, o que viabiliza de forma mais fácil o negócio.

Para o SEBRAE, o fluxo de caixa é importante para verificar os resultados futuros da empresa, para que desta forma as pessoas responsáveis pela gestão financeira tenham instrumentos para fazer os ajustes necessários, pois os problemas podem ser visualizados no fluxo através das entradas e saídas. Abaixo está uma simulação do Fluxo de Caixa, para o período de cinco meses.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
1. Receita Bruta de Vendas	R\$78.000,00	R\$78.000,00	R\$78.000,00	R\$78.000,00	R\$78.000,00
(-) Impostos sobre faturamento					
Optante pelo SIMPLES	R\$ 6.848,40	R\$ 6.848,40	R\$ 6.848,40	R\$ 6.848,40	R\$ 6.848,40
(-) Comissões e taxas sobre vendas					
2. (=) Receita Líquida de Vendas	R\$71.151,60	R\$71.151,60	R\$71.151,60	R\$71.151,60	R\$71.151,60
3. (=) Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	R\$71.151,60	R\$ 71.151,60	R\$71.151,60	R\$71.151,60	R\$71.151,60
4. (-) Despesas Operacionais					
(-) Despesas Administrativas	R\$9.200,00	R\$ 9.200,00	R\$ 9.200,00	R\$9.200,00	R\$9.200,00
(-) Funcionários	R\$24.120,00	R\$24.120,00	R\$24.120,00	R\$24.120,00	R\$24.120,00
6. (=) Resultado Operacional	R\$37.831,60	R\$37.831,60	R\$37.831,60	R\$37.831,60	R\$37.831,60
7. (+/-) Receitas/Despesas Não Operacionais					
(-) Depreciação Acumulada	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$ 4.000,00
9. (=) Lucro Líquido	R\$33.831,60	R\$33.831,60	R\$33.831,60	R\$33.831,60	R\$33.831,60
(-) Dividendo (distribuídos/provisionados)	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00
10. (=) Resultado do Exercício	R\$18.831,60	R\$18.831,60	R\$18.831,60	R\$18.831,60	R\$18.831,60

Tabela 5 – Fluxo de Caixa

Fonte: Cavalheiro (2017)

6.3.5 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Para Gitman (2005), é fundamental utilizar as técnicas para gerar um orçamento de capital que possa auxiliar na tomada de decisão para verificar se o mesmo é aceitável ou não de acordo com os resultados encontrados.

Através dos indicadores Payback, taxa interna de retorno e do valor presente líquido, é possível fazer previsões futuras e possíveis ajustes de rota caso seja necessário.

6.3.5.1 Payback

O tempo de Payback é considerado o tempo que é necessário para que o investidor ou empreendedor tenha o seu retorno para o investimento realizado. Desta forma, através do valor investido, o tempo que leva para o investidor obter o seu dinheiro de volta é considerado Payback. A partir desse ponto que o dinheiro retorna para a mão do investidor, sob o ponto de vista financeiro o negócio passa a dar lucro e ser vantajoso.

No primeiro mês é considerado na entrada o faturamento bruto dos 13 pontos de atendimento previstos. Já nas saídas, é considerado os investimentos iniciais, os salários e as despesas administrativas, o que faz o saldo ser muito negativo. Já nos meses seguintes, é considerado nas saídas somente os salários e as despesas administrativas. Desta forma, é esperado que o saldo fique positivo a partir do mês quatro, mas ainda assim é preciso levar em conta os imprevistos que podem ocorrer, o que deve fazer com que o quinto mês deva ser realmente o primeiro a ter um saldo positivo para o investimento, o que deve ser o tempo de Payback.

Payback			
	Entrada	Saída	Saldo
Mês 1	R\$ 78.000,00	R\$ 125.320,00	-R\$47.320,00
Mês 2	R\$ 78.000,00	R\$ 60.920,00	-R\$ 30.240,00
Mês 3	R\$ 78.000,00	R\$ 60.920,00	-R\$ 13.160,00
Mês 4	R\$ 78.000,00	R\$ 60.920,00	R\$ 3.920,00
Mês 5	R\$ 78.000,00	R\$ 60.920,00	R\$ 21.000,00

Tabela 6 – Payback

Fonte: Cavalheiro (2017)

6.3.5.2 TIR

A taxa interna de retorno é recomendada para fluxos simples. Ela é um dos indicadores para análise do retorno de investimento e retorno da empresa. Também indica a viabilidade econômica do negócio. Conforme podemos ver no quadro abaixo, a TIR é de 14% em apenas 5 meses. Considerando o período de 5 meses podemos dizer que é um bom resultado.

TIR	
Investimento	-R\$ 64.400,00
Mês 1	R\$ 18.831,60
Mês 2	R\$ 18.831,60
Mês 3	R\$ 18.831,60
Mês 4	R\$ 18.831,60
Mês 5	R\$ 18.831,60
TIR	14%

Tabela 7 – Taxa Interna de Retorno

Fonte: Cavalheiro (2017)

6.3.5.3 VPL

O valor presente líquido desse projeto considerou a taxa mínima de atratividade com base na taxa SELIC, que é de 10,25%. Com base no VPL, é possível prever se a perda de dinheiro que será recebida no futuro compensa as perdas causadas pelo tempo. Pois os juros incidem sobre o mesmo e acabamos por não receber a mesma quantia hoje em comparação a um determinado período futuro.

VPL	
VPL	R\$6.532,99

Tabela 8 – Valor Presente Líquido

Fonte: Cavalheiro (2017)

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho serviu de base para estudar a viabilidade e possibilidade de sucesso de um *contact center* na cidade de Porto Alegre. Foi feito um estudo acerca do modelo de negócio e novas tendências do mercado de *call centers*. Identificando o *contact center* como o modelo mais atual do escopo básico daquele. Este novo modelo parece mais suscetível ao sucesso, por ser o mais buscado pelos clientes em termos de comunicação e marketing do negócio.

Com o plano de negócio, pode-se concluir que o fato de se possuir um prédio a disposição da empresa, sendo este de propriedade de um dos sócios que por esse motivo terá um percentual maior da empresa e dos lucros. Este fato favorece o plano de negócio, pois, dispensa o altíssimo custo com aluguel fazendo que a empresa seja viável sob a perspectiva mostrada no plano e sendo seguidos todos os gastos previstos no empreendimento, seja com a adequação do prédio, sua pintura, compra de materiais de escritório, equipamentos de informática, entre outros. Ainda assim, há grandes barreiras a serem ultrapassadas, como por exemplo, a busca por clientes. Essa busca deve ser considerada como um fator decisivo para o sucesso do negócio, tendo em vista que os clientes são o principal fator de existência de um negócio. O valor de investimento de capital próprio é outro fator importante, pois, é um risco que deve ser assumido pelos sócios para que não seja preciso fazer um empréstimo e, dessa maneira, não ter os custos com juros que surgem ao tomar um empréstimo. Outra questão importante é a falta de experiência da empresa no setor. Clientes tendem a buscar empresas com experiência na área e cases de sucesso. É preciso que essa barreira seja ultrapassada com dedicação de todos envolvidos no negócio.

Para a realização do plano de negócio, foi feita uma análise buscando os pontos fortes do negócio, as oportunidades, fraquezas e ameaças. Foi elaborado também um plano de marketing e um plano financeiro onde estes buscaram dar uma base para a estruturação da empresa em termos de custos, visibilidade da empresa e fatores fundamentais como tempo de retorno do investimento, gastos mensais e encargos presentes na atividade da empresa e dos funcionários. Além disso, as diretrizes da empresa foram definidas no planejamento estratégico da empresa, onde nele constam sua missão, visão e valores. A ampla divulgação desse planejamento

estratégico é fundamental para que todos os atores envolvidos no negócio saibam quais são os objetivos da empresa e o motivo dela existir.

Para o autor, o presente trabalho serviu como primeiro passo para a ideia de ser empreendedor, pois, foi feito baseado em um amplo estudo acerca do mercado e da oportunidade de empreender neste ramo. A motivação se deu através de toda estruturação do plano e na possibilidade de maximizar as oportunidades de um dos sócios possuir um prédio e, dessa maneira, analisar a viabilidade desse projeto. É importante salientar que esse trabalho pode servir de base para futuros empreendedores nesse setor. Além disso, deve ser observado que o mesmo pode ser adaptado e aperfeiçoado de acordo com as futuras evoluções e necessidades que surgem com o passar do tempo e as novas tecnologias que aparecem.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Francisco José Costa; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos; PRIMO, Marcos André Mendes. **Estrutura de trabalho em Call Centers: uma reflexão sobre riscos e oportunidades**. Bauru, SP: XII SIMPEP, 07 a 09 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://www.ergonet.com.br/download/callcenters-marcus.pdf>>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- BARBOSA, Maria do Socorro Alécio; SANTOS, Regina Maria; TREZZA, Maria Cristina Soares Figueiredo. A vida do trabalhador antes e após a Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho (DORT). Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 5, p. 491-496, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n5/v60n5a02>>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora N° 17 - Trabalho em Tele atendimento / Telemarketing**. (Aprovado pela Portaria SIT n.º 09/2007. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras/norma-regulamentadora-n-17-ergonomia>>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- BERNARDI, Luiz. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Editora Atlas, ed. 1, 2003.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.
- DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. HarperCollins Publishers, ed. 2, 2006.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, ed. 30, 2006.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, ed. 5, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: editora ATLAS, ed. 6, 2008.
- GITMAN, Lawrence. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Editora Pearson, ed. 10, 2005.
- GUIA TRABALHISTA. Cálculos de encargos sociais e trabalhistas escrito por Júlio César Zanluca. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em 20 de maio de 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. Editora Prentice Hall Brasil, ed. 12, 2006.

MACDONALD, Malcom. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, ed. 7, 2013.

MALHEIROS, Rita. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: Editora IEA, ed. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.iea.com.br/wp-content/uploads/2012/05/Viagem-ao-Mundo-do-Empreendedorismo.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

NIGRI, J. **A Importância do Plano de Negócios**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir>. Acesso em 23 de setembro de 2016.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**, Conceitos metodologia práticas. São Paulo: editora ATLAS, ed. 23, 2007.

PESCE, Bel. **A menina do vale**. São Paulo: Editora Casa Da Palavra, ed. 2012.
RANKING CALL CENTER. **Número de funcionários no brasil**. Segundo base de dados oficial, Brasil.

RANKING CALL CENTER. **Radiografia do mercado, faturamento bruto - valores em reais**. Segundo base de dados oficial, Brasil. Disponível em: <<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>>. Acesso em 9 de setembro de 2016.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B. D. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Editora Bookman, ed. 9, 2013.

SEBRAE. **Plano de Negócios, como elaborar um plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio>>. Acesso em 23 de setembro de 2016.

SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. Brasília, 2011.