

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA

JULIANA CRISTINA FERREIRA SILVA

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
RESTAURANTES

São Luís, 2012

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA

JULIANA CRISTINA FERREIRA SILVA

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
RESTAURANTES

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao curso de Pós Graduação em Administração Estratégica da Faculdade Laboro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientador: Audemir Leuzinger

São Luís, 2012

Aos meus pais, Liene e Walter, por serem meus alicerces e motivo de orgulho e admiração.

Aos meus padrinhos Igor e Marcelle, por serem pessoas especiais, que me proporcionam momentos de muita alegria.

Ao João Gabriel e Rodrigo Filho, aos quais tenho muito carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas de trabalho que indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

Aos colaboradores da Faculdade Laboro que disponibilizaram as informações necessárias para a realização deste trabalho, além do interesse mostrado em contribuir com o mesmo.

Aos meus amigos que me incentivaram para a realização deste trabalho.

E finalmente a Deus que me deu forças para batalhar diante das adversidades encontradas no caminho.

*“Só a especulação ousada pode nos levar
adiante e não o acúmulo de fatos”.*

ALBERT EINSTEIN

RESUMO

Este plano de negócios objetivou estudar e viabilizar ao mercado de restaurantes e fast-food de São Luís um novo conceito de prestação de serviços em call center para empresas de alimentação.

Tendo em vista os hábitos e culturas dos clientes, que presam cada vez mais por qualidade, comodidade e agilidade nos pedidos por telefone, houve a necessidade de forte investimento em ações de CRM, data-mining e pós-venda.

O projeto visa através de uma central única de atendimento, prestar serviços de atendimento e registro de pedidos para as mais variadas redes de restaurantes e fast food de São Luís, em uma plataforma única, proporcionando atendimento de qualidade e agilidade na entrega de pedidos. Além de criar a maximização de satisfação e bem-estar, entre o cliente e o restaurante.

Palavras-chave: call center, CRM, delivery, alimentação, restaurante.

ABSTRACT

This business plan objectives study and analyze restaurant's marketplace in São Luís to structure a new model of customized food service. According to Rio's habits and culture focus on wealth, healthy and physical body, has identified to launch a restaurant that foods offers are specific diet for each person. The proposal is monitor the customers in their diet program and this program will objective different needs according to each person, for example, loss, maintenance or increase weight, specific diet to diabetic or high blood-pressure and etc. There are investments in CRM, data mining and after sales. Nutritionists will prepare appropriate diet programs customized for each customer. Furthermore will maximize satisfaction, wealthy and create value added.

Key words: knowledge, food, restaurant, CRM, customization.

SUMÁRIO

Conceito do Negócio	13
A empresa.....	14
Localização	15
A missão.....	16
O foco.....	17
Objetivos, Metas e Estratégias	18
Visão da Empresa.....	19
Valores	19
Portfólio de produtos e serviços	20
Fluxograma operacional – Como funciona um delivery centralizado.....	21
Aspectos Legal, Organizacional e de Gestão	22
Mercado e competidores	22
2.1 Análise do setor.....	23
Mercado de Food Service.....	24
Mercado de restaurantes em São Luís.....	26
Mercado de Call Center.....	27
Desempenho do setor de Call Center a nível nacional	28
Concorrentes	29
Terceirização de Call Center	30
2.2 Mercado-alvo	31
Fatores econômicos	32
Distribuição Sócio-demográfica.....	33
Distribuição residencial.....	34
Economia de São Luís.....	35
Equipe de gestão	36

Funções administrativas	36
Funções organizacionais	37
Organograma gerencial	40
Produtos e serviços.....	41
Análise SWOT	42
Estrutura e operações	43
Parcerias	45
Marketing e vendas	46
Preço.....	46
Aspectos Tributários para formação de preço:.....	47
Praça.....	48
Propaganda.....	48
Projeção de vendas	49
Estratégia de crescimento.....	49
Planejamento Financeiro	50
Cálculo das Despesas com pessoal.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma Operacional.....	09
Figura 2 – Gráfico de Despesas com alimentação.....	11
Figura 3 – Gráfico do Mercado Alimentação Fora do Lar.....	12
Figura 4 – Gráfico do crescimento de Food Service.....	12
Figura 5 – Gráfico da Alimentação e PIB.....	13
Figura 6 – Gráfico do Crescimento Acumulado.....	13
Figura 7 – Gráfico Delivery em São Luís.....	14
Figura 8 – Gráfico da População de São Luís.....	20
Figura 8 – Organograma Gerencial.....	29

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Média de Preços Mercado de Telemarketing.....	36
Tabela 2 – Capacidade de Produção.....	37
Tabela 3 – Despesas com Pessoal.....	39
Tabela 4 – Despesas com Encargos Sociais.....	40
Tabela 5 – Impostos e Comissões.....	40
Tabela 6 – Discriminação de Investimentos.....	41
Tabela 7 – Apropriações de Despesas.....	42

LISTA DE SIGLAS

CRM – Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com Cliente)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

ICV - Índice do Custo de Vida

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

POF - Pesquisa Orçamentária Familiar

RH – Recursos Humanos

PIS – Programa de Integração Social

COFINS – Contribuição de Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

Conceito do Negócio

Um *call center* ou central de atendimento é uma empresa que têm por objetivo centralizar o recebimento de ligações, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais.

O *call center* é considerado como essencial para a empresa se manter competitiva no mercado e torna-se um principal canal de contato, pois utiliza o telefone como principal meio de comunicação. A comodidade e o conforto são algumas das vantagens que fazem de uma central de atendimento um instrumento de fácil acesso para seus usuários.

Cardoso e Filho (2001, p.146) definem call center como um local no qual uma empresa concentra suas ligações telefônicas a seus clientes dispondo de tecnologia de informação, de automatização dos processos, com capacidade de suportar grandes volumes de ligações simultaneamente, de forma a atender, manter o registro e redirecionar essas ligações quando necessário. Um call center é utilizado como apoio para venda por catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (Help Desk), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e qualquer empresa que use o telefone como televendas.

O setor de alimentação fora do lar vem se destacando e passa por um momento de expansão por conta das mudanças no perfil do consumidor e da estabilidade econômica. Empresários do setor, visando uma maneira de ampliar os negócios e aumentar o faturamento, buscam no serviço de entrega um diferencial para as suas vendas.

Disponibilizar este serviço requer controle que vai além da produção e que começa pelo atendimento que muitas das vezes enfrenta algumas dificuldades, tais como: concentração de pedidos em uma mesma faixa de horário e dia, além da falta de estrutura e padrão no atendimento ao telefone.

Através destas dificuldades que os restaurantes enfrentam ao disponibilizar o serviço de atendimento aos clientes, identificou-se a oportunidade de oferecer ao mercado o serviço de terceirização de *delivery* que consiste em utilizar um sistema informatizado de registro de pedidos através de uma central de atendimento proporcionando como diferencial a qualidade e rapidez, objetivando melhorar o relacionamento das empresas com os seus consumidores.

A empresa

O plano foi elaborado para orientar a viabilidade de criação de um novo negócio, que atuará no ramo de prestação de serviços de *call center* para restaurantes e empresas que atuam no ramo de alimentação em São Luís.

A proposta de negócio é direcionada aos proprietários de estabelecimentos de alimentação, e visa unificar o sistema de *delivery* da cidade através de uma central de atendimento única, a qual proporcionará aos clientes, opções na hora de fazer seus pedidos via internet ou telefone.

A empresa de *call center* atuará no estado do Maranhão, mais especificamente na cidade de São Luís, atenderá inicialmente os bairros do Jardim Renascença e bairros adjacentes, onde se concentram vários centros empresariais, edifícios residenciais, escolas, universidades, *shoppings centers*, restaurantes e empresas de construção civil.

O *call center* será criado para atender a necessidade de pessoas que não possuem tempo de se deslocar para um bom restaurante ou lanchonete de sua preferência, ou até mesmo pela comodidade e praticidade de ter acesso aos menus dos melhores restaurantes da cidade em uma única central e receber os seus pedidos em casa.

Mas o foco será a prestação de serviços para os estabelecimentos que desejam estreitar o relacionamento com seus clientes e aumentar o volume de suas vendas, através da contratação de uma central de atendimento, que atenderá a todos os pedidos e os repassarão para o restaurante responsável pela elaboração.

Praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, nas vendas de produtos e serviços através de um *call center*, perfeito para o desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez. (PEPPERS E ROGERS, 2001)

O motivo de abertura da empresa deu-se através de pesquisa de mercado que diagnosticou a ausência deste serviço na cidade, levando também em consideração que com o avanço da tecnologia, os processos de pedidos por telefone, tornam-se cada vez mais rápidos e fáceis, eliminando as barreiras existentes.

A terceirização do serviço de *delivery*, proporcionará às empresas diversas vantagens, dentre elas a utilização de softwares modernos para cadastro, que vão armazenar todo o histórico do cliente, permitindo assim um atendimento personalizado. O cliente terá a opção de retirar seus pedidos no restaurante ou contratar o serviço de entrega e também programar o pedido para a data futura.

Localização

A localização de uma empresa afeta diretamente em sua capacidade de competir com as demais. Para empresas prestadoras de serviços a visibilidade de suas operações e o nível de serviço e a qualidade no atendimento devem ser priorizados. Para a escolha da localização leva-se em conta o potencial de mercado, infra-estrutura e características do ambiente físico e de negócio.

O mercado no qual a *call center* irá atuar está concentrado no bairro Jardim Renascença e bairros adjacentes, onde há excelente infra-estrutura, grande quantidade de estabelecimentos com interesse em viabilizar esta forma de serviço aos seus clientes e também pessoas que desejam usufruir da comodidade do serviço de *delivery*. A escolha da localização da empresa deu-se por motivo da grande concentração de condomínios, crescimento acelerado dos centros empresariais, das universidades, colégios, shoppings e *fast foods*, escritórios e empresas de construção civil.

O Jardim Renascença foi escolhido por ser um bairro bastante desenvolvido da cidade e que vem se destacando pelo forte comércio e fonte de entretenimento, trazendo grandes movimentos de pessoas durante o dia e principalmente durante a noite, onde o bairro oferece opções de lazer, como bares, restaurantes e lanchonetes.

A área possui uma concentração de moradores com alto poder aquisitivo, que inclui as classes A,B e C que apreciam e usufruem bastante das vantagens do serviço de *delivery* oferecidos pelos restaurantes e demais estabelecimentos de alimentação da cidade.

A missão

A missão é a definição do propósito ou a razão de ser de uma empresa, e deve estar baseada no mercado, nas necessidades e desejos de seus consumidores, que são a principal razão para sua existência.

“Na fase de determinação da Missão procura-se focar no negócio do *call center*, por que ele existe (ou deve existir) e em que tipos de atividades a operação de *call center* se comentará no futuro” (JAMIL e SILVA, 2005, p. 116).

Após a definição da missão, é possível estabelecer políticas e desenvolvimento de ações para a concentração dos recursos e início das atividades, no entanto é de total importância dotar a missão de flexibilidade para que seja adaptada de acordo com as mudanças do mercado.

Torna-se necessário que a missão da empresa esteja explicitamente clara para inspirar gerentes e colaboradores, promovendo desta forma o direcionamento e o foco, além de reforçar valores perante a sociedade.

Porto (2008) define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Toda missão funciona como base para o desenvolvimento de estratégias e possui como objetivo não apenas o lucro, mas também a satisfação de alguma necessidade do ambiente externo.

A missão deve refletir a alma da empresa e poderá ser considerada como um dos pontos mais importantes, pois é ela quem vai conduzir as decisões que deverão ser tomadas. Ela precisa ser única e específica, assim também como precisa ser fácil de compreender e aplicável para seu ramo de negócio. Torna-se necessário que a empresa respeite suas características, tornando-se desta forma mais fácil para encontrar soluções que ajudem a desenvolver e reforçar a qualidade organizacional e de seus produtos e ou serviços.

Levando em consideração as informações acima citadas, sugere-se como missão da empresa:

“Oferecer serviços de excelência em call center para restaurantes, ao mercado de São Luís.”

O foco

Para se conquistar clientes e mantê-los é necessário que a empresa tenha foco. Um dos fatos muito comuns de acontecer nas empresas é errar ao definir quais produtos ou serviços oferecer ou para quem vender.

Torna-se arriscado para a empresa oferecer muitos produtos ou serviços a um mercado variado demais, o que pode ocasionar problemas como: baixa produtividade, baixa associação da empresa ao produto ou serviço oferecido e ainda implicar em não atender as necessidades adequadamente.

Para esta empresa que inicia suas atividades e que busca o reconhecimento do público ou o fortalecimento da marca perante o novo tipo de serviço que pretende oferecer ao mercado, a melhor estratégia a ser utilizada é ter o foco muito bem definido.

A empresa buscará oferecer um serviço diferente de seus competidores e da demanda existente, através desta especificação é possível fazer a oferta de acordo com as necessidades do mercado.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, o foco das empresas é a satisfação do cliente, tal comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com seus funcionários. O foco são as decisões que garantem competitividade e a sustentabilidade ao negócio.

O foco principal do *call center* será as empresas de restaurantes e *fast foods* da cidade que desejam aumentar o seu volume de vendas e estreitar o relacionamento com seus clientes, atraindo-os e fidelizando-os através da excelência e agilidade no atendimento, proporcionando acesso rápido aos menus e agilidade na entrega dos pedidos.

O foco secundário será o atendimento personalizado aos clientes que tenham perfis de consumo e necessidades diferentes e são distribuídos entre casais jovens, adolescentes, executivos, pessoas que moram sozinhas, ou seja, aqueles que fazem seus pedidos para receber em suas próprias residências, ou no trabalho.

Objetivos, Metas e Estratégias

Toda empresa deve estabelecer de forma concisa e concreta, seus objetivos para os anos que virão e a forma como irá alcançá-los, tendo em vista o foco.

A estratégia a ser utilizada como fator diferencial para ingresso no setor de *call center* é: atendimento personalizado, rapidez, agilidade e rigor no padrão de atendimento.

Para Oliveira (1999), a estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável e sempre que possível original e até ardilosa. Dessa forma constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar as possíveis oportunidades. Sejam quais forem os objetivos e desafios estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a situação.

O objetivo é o que se deseja alcançar e o que se pretende atingir, refletindo desta forma os desejos empresariais.

As metas são os resultados que se quer atingir, medidos através de indicadores claros. A meta é algo preciso e mensurável.

As estratégias são ações que devem ser traçadas previamente e implantadas pela empresa no objetivo de alcançar determinada meta.

O principal objetivo do *call center* é de tornar sua marca conhecida e se consolidar no mercado de prestação de serviços de *call center* do Maranhão, sendo a primeira e única *call center* que prestará serviços para restaurantes e empresas de alimentação, e tendo como meta obter um crescimento anual de 10%, trazendo também como outro objetivo, construir uma identidade junto aos clientes diretos e indiretos e primando pela qualidade e excelência no atendimento.

Visão da Empresa

A visão é considerada como uma situação desejada em longo prazo, nela deve estar explícita onde a empresa deseja estar futuramente. É a visão quem determina os objetivos de investimento, desenvolvimento do trabalho e permite articular como será o ambiente competitivo e a estratégias utilizadas para alcançar o sucesso.

Para Porto (2008), visão deve estar alinhada como os valores centrais da organização. Ou seja, são os princípios essenciais e duradouros da organização. A organização precisa voltar seus olhos para dentro da própria organização para definir a visão, portanto um observador externo não pode considerar como certo ou errado a visão desta organização.

Alguns pontos devem ser levados em conta no momento da declaração da visão de uma empresa, os princípios a ser seguidos são: capturar a essência e a idéia da visão, captar o que a empresa pode fazer para alcançar a meta visualizada, devendo esta meta ser real e compreendida por todos.

O enunciado da visão deve conter a inspiração e precisa também ser prática, dar sentido e direção, além de ajudar ao comprometimento da equipe de trabalho e demais ações da empresa.

O *call center* pretende obter um crescimento baseado na parceria com seus clientes e através de um bom relacionamento, construirá uma imagem forte junto ao mercado e visando sempre um atendimento rápido e eficaz para os consumidores dos seus clientes.

Sua visão consiste em ser reconhecida como a empresa mais inovadora na prestação de serviços de *call center* para restaurantes de São Luís.

Valores

Excelência no atendimento

Humildade

Valor ao trabalho

Entusiasmo

Credibilidade

União

Portfólio de produtos e serviços

Os produtos e serviços são geralmente a primeira coisa que o cliente verifica em uma empresa. Portanto oferecer serviços que atendam as necessidades e expectativas de cada um torna-se tarefa primordial para que a empresa garanta uma imagem positiva perante o mercado.

Visando proporcionar soluções para o investimento no relacionamento com o cliente, saber respeitar a peculiaridade de cada um e as diferenças de cada negócio visando promover a maximização dos resultados são apenas algumas das propostas que o portfólio de serviços do *call center* disponibilizará ao mercado.

Vantagens para os estabelecimentos:

- Disponibilidade de cardápio específico para o público-alvo
- Acompanhamento do retorno de investimento na central
- Dados que auxiliam a produção de pedidos de acordo com a demanda
- Atingir um maior número de pessoas por um custo menor

Vantagens para os usuários:

- Comodidade
- Economia de tempo e trabalho
- Atendimento de qualidade

Funções - Através do sistema *delivery* com um número centralizado, que processa todos os pedidos feitos via *call center* e, rapidamente, distribui as informações via rede telefônica para o estabelecimento responsável pela elaboração do pedido.

A empresa será a única *call center* a oferecer um processo completo de atendimento de *delivery*, contando com um sistema de atendimento totalmente integrado com a empresa contratante.

Fluxograma operacional – Como funciona um *delivery* centralizado



Vantagens do *delivery* centralizado

Fazer compras por telefone ou pela internet já faz parte do cotidiano da maioria dos consumidores. O canal de contato gera cadastro e possibilidade conhecer um pouco mais do perfil do cliente, produzindo uma lista de interessados nos serviços oferecidos pela empresa, além da integração e análise dos dados dos clientes que os utilizam.

De acordo com Rabaça (1996) para concorrer neste mercado informatizado as empresas devem implantar sistemas sobre bases de dados contendo informações diversificadas sobre os clientes e utilizarem estas informações na elaboração de estratégias para a satisfação total desses consumidores.

Para obter sucesso no *delivery*, deve-se considerar que o ponto mais importante é o atendimento ao cliente. Faz-se então necessário ter uma boa equipe de telemarketing preparada para oferecer um excelente atendimento.

Aspectos Legal, Organizacional e de Gestão

A empresa será constituída como sociedade civil por cotas de responsabilidade limitada, constituída entre os sócios.

Mercado e competidores

As mudanças ocorrendo no perfil e nos hábitos do consumidor vêm transformando tendências em realidade, pois as pessoas estão passando mais tempo fora de casa, e a maior atuação da mulher no mercado de trabalho causa alteração no comportamento da família e favorecem o crescimento do setor de alimentação fora do lar. O serviço de *delivery* é bastante explorado pelas redes de restaurantes do país, mas no entanto montar uma estrutura para a prestação deste serviço requer alguns cuidados, mas quando feito de forma adequada este investimento traz alto retorno para o estabelecimento.

De acordo com a pesquisa realizada pela empresa de consultoria em varejo **GS&MD - Gouvêa de Souza - em 2011**, 59% dos brasileiros pedem comida em casa e a pizza é a preferida, seguida por comida chinesa, lanches diversos e comida brasileira. Ainda segundo o levantamento, 75% compram bebidas para acompanhar a refeição.

O estudo aponta a transferência de investimento do consumidor quanto à alimentação fora do lar, sendo que este hábito é por conta do trabalho e por motivo de lazer. Quando nos referimos em alimentação fora do lar, engloba-se não somente o ato do cliente se deslocar até o estabelecimento, mas engloba toda a refeição que não é preparada em casa pelo consumidor.

Muitas empresas que não desejam se preocupar com a tarefa extra do serviço de *delivery* podem optar pela terceirização para proporcionar um atendimento personalizado e ágil ao cliente.

Na cidade de São Luís verificou-se que existem 25 empresas de telemarketing que atuam especificamente na área de cobrança e 2 empresas que atuam na área de *call center*, prestando serviços para empresas de vários segmentos do mercado.

Constatou-se também a ausência no mercado de empresas do ramo alimentício, que se preocupam com bem estar e satisfação dos clientes, portanto há uma carência de empresas especializadas na oferta deste serviço, levando em consideração a quantidade de restaurantes e *fast foods* instalados na cidade, com maior concentração nos bairros Jardim Renascença, Calhau, Ponta da Areia, Ponta do Farol e Lagoa da Jansen.

Análise do setor

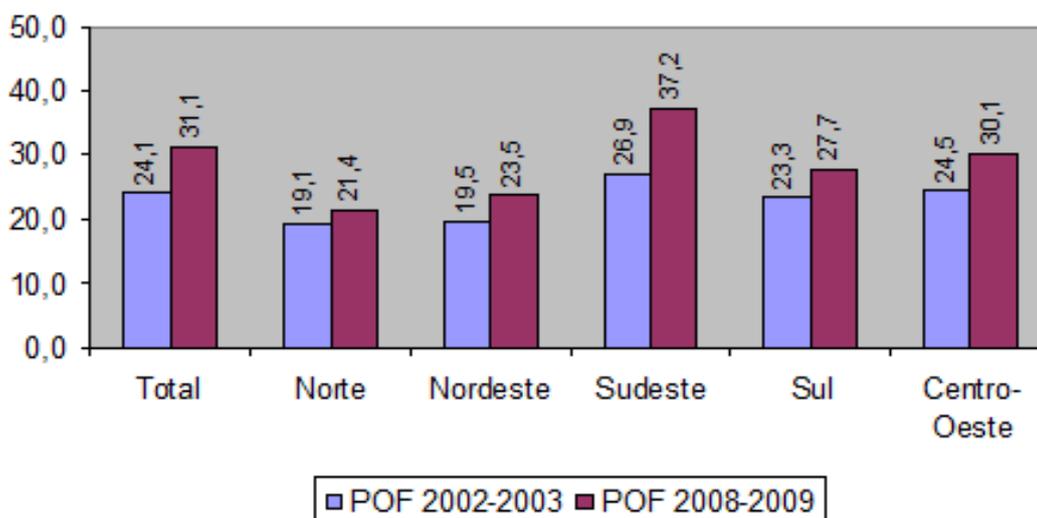
Pesquisas do IBGE(2009) informam que nos últimos 6 (seis) anos, a participação urbana de alimentação fora do domicílio subiu de um quarto (25,7%), para um terço (33,1%).

Estudos da **POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares)** 2008/09 revelaram que as famílias estão gastando muito mais com alimentação fora de casa do que gastavam em 2002/2003.

O percentual das despesas com alimentação fora de casa, no total das despesas das famílias, cresceu de 24,1% para 31,1%, nesse período, ou seja, já representa quase um terço dos gastos com alimentos. Na área urbana, passou de 25,7% para 33,1%, e na área rural de 13,1% para 17,5%. Em reais, a despesa com alimentação na área urbana em 2008-2009 foi 145,5% maior que o da área rural.

Em valores, a despesa média mensal familiar com alimentação foi de R\$ 421,72, sendo R\$ 290,39 gastos com alimentação no domicílio e R\$ 131,33, na alimentação fora do domicílio. Nas famílias com rendimentos mais altos (acima de R\$ 10.375,00), a proporção da despesa com alimentação fora do domicílio (49,3%) é praticamente igual à despesa com alimentação no domicílio (50,7%).

Gráfico 2 - Distribuição percentual da despesa monetária e não-monetária média mensal familiar com alimentação fora de casa, por Grandes Regiões - períodos 2002-2003 e 2008-2009



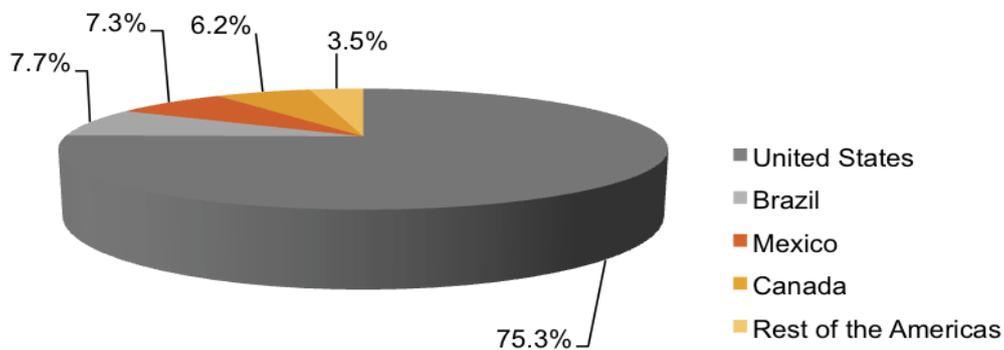
Fonte: IBGE

Mercado de Food Service

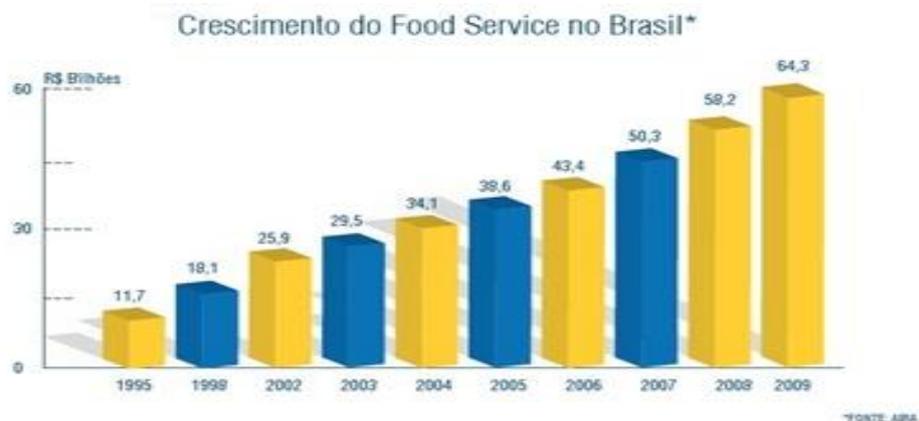
Food service é definido como a venda de alimentos e bebidas para consumo imediato, preparados por operadores (restaurantes, lanchonetes, padarias) e consumido no próprio estabelecimento ou em outros locais como na própria casa do consumidor.

O mercado de refeições fora do lar no Brasil é um mercado em permanente crescimento. Na América o Brasil é o segundo grande mercado consumidor.

Brasil Foodservice Industry Segmentation II: % Shares, by Value, 2008



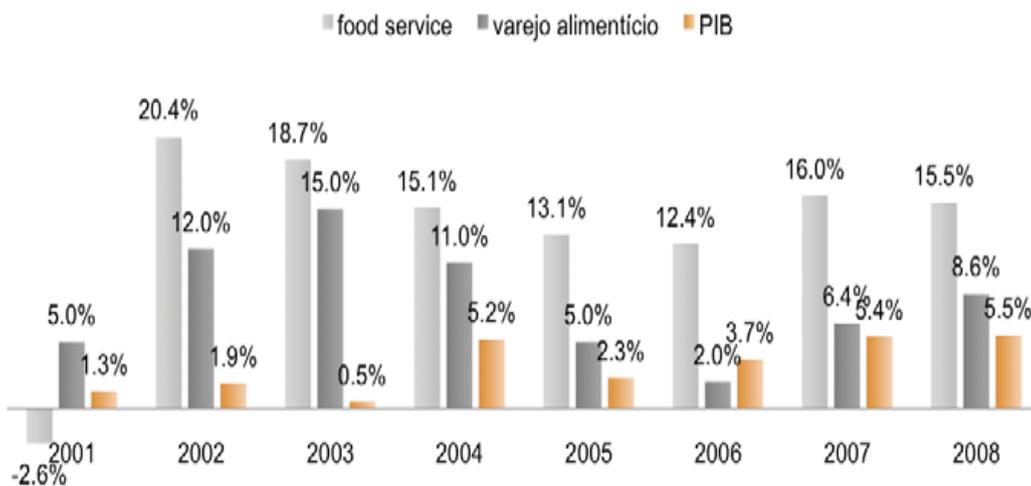
Segundo a revista *Food Service News*, especializada no setor de alimentação, este é o setor da economia que movimenta mais de R\$ 50 bilhões por ano, com crescimento acumulado de 261% nos últimos 10 anos e estimativa de 81% para os próximos anos.



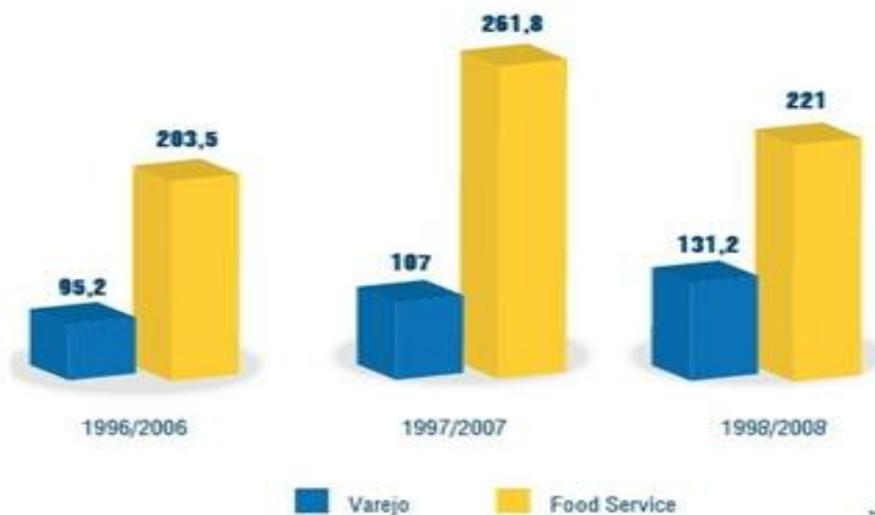
Fonte: Abra

A expansão do segmento deve-se ao fato dos novos hábitos do consumidor. Os compromissos profissionais, opções de lazer e o estilo de vida moderno têm feito com que as pessoas se alimentem fora de casa ou até mesmo utilizem os serviços de entrega de refeições prontas. Tais conclusões foram levantadas devido ao aumento da força da mulher no mercado de trabalho, o alto percentual de população jovem e o aumento de pessoas que moram sozinhas.

Food Service. Varejo Alimentar e PIB



Crescimento acumulado (%)*



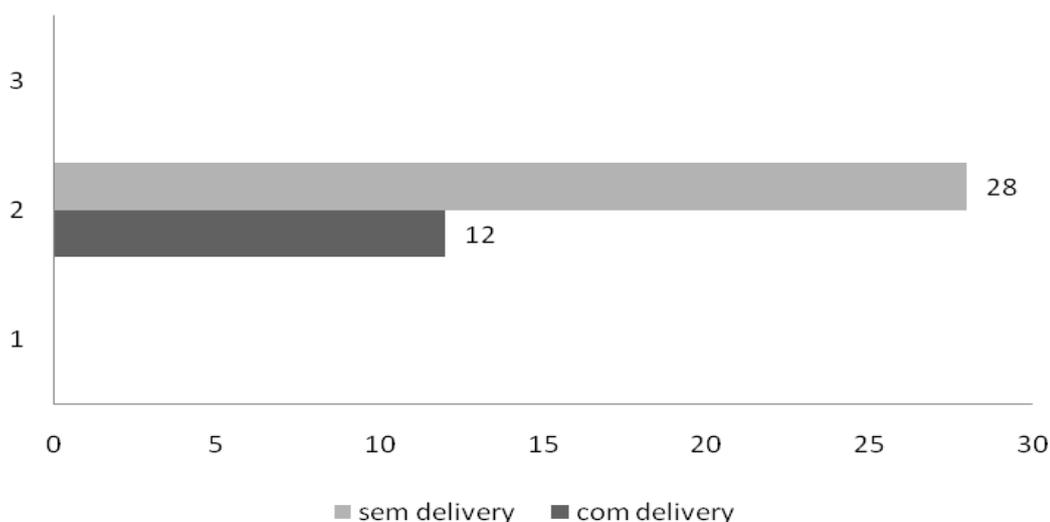
*FONTE: ABIA

Fonte: Abra

Mercado de restaurantes em São Luís

A partir das informações cedidas pelo Sindicato de Bares e Restaurantes (Sindihorbs), foi possível fazer levantamento e obteve-se a quantidade de 314 estabelecimentos de alimentação existentes em São Luís, distribuídos entre churrascarias, culinária caseira, culinária italiana, japonesa, regional, *fast foods*, frutos do mar, lanches, pizzarias e restaurantes vegetarianos.

Pesquisa de elaboração própria



Através de pesquisa própria realizada, constatou-se que dos 40 restaurantes entrevistados, apenas 12 possuem serviço de *delivery* e 28 não possuem o serviço. De posse das informações verifica-se a necessidade de investimento em uma central de pedidos como estratégia para alavancar as vendas e de investimento em **CRM (Gestão de Relacionamento com Cliente)**, como estratégia de diferenciação de mercado, já que poucos estabelecimentos de alimentação em São Luís possuem essas características.

De acordo com Peppers & Rogers (2004), o CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Além disso, de um modo geral, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas para a busca da competitividade no mercado, através da sua fonte de informações do cliente.

Mercado de Call Center

O setor de *call center* está em plena expansão na economia brasileira e torna-se um dos setores que mais crescem no país. Segundo especialistas do setor de *call center*, mais da metade do contato do consumidor com as empresas ainda será por voz até 2013.

O segmento de call center representa uma tendência irreversível da sociedade moderna em direção a uma era de agilidade. Nenhuma outra ferramenta de marketing consegue levar uma mensagem de venda a tantos clientes em tão pouco tempo e oferecer os grandes benefícios da venda direta, por esta razão o principal impulsionador deste trabalho de pesquisa (PEPPERS E ROGERS, 2001).

Devido aos enormes avanços em tecnologia que integra o telefone e o computador, o *call center* tem o potencial de se tornar a maior arma para manter uma relação de longo prazo com os clientes. Os *call centers* oferecem serviços em diversas dimensões, que variam desde telemarketing, a recebimento de pedidos e serviço de *help desk*.

Existem diferenças primárias que distinguem os *call centers*, e uma delas leva em consideração o local de onde a chamada é originada. Um *call center* receptivo é programado para receber chamadas de clientes com o objetivo de prover informações, suporte técnico ou serviços, porém especialistas afirmam que existem três áreas de atuação dos mesmos:

Serviço e retenção de clientes – meio pelo qual a empresa cria uma relação de longo prazo e mantém a satisfação do cliente.

De acordo com Duffy (2002), fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes e aumentar o valor do total de negócios com cada um deles. Clientes fiéis costumam atrair novos clientes porque falam da sua marca, falam porque lembram.

Marketing direto - Atualmente o suporte oferecido pela empresa é visto pelo cliente como serviço integrado aos produtos oferecidos. O contato com o cliente pode se tornar uma ótima oportunidade de venda adicional como atualização do serviço oferecido ou venda de um produto complementar.

As empresas segundo Bretzke (2000) estão vivenciando a era do *marketing* em tempo real, que consiste em disponibilizar informações para os clientes sobre os produtos e serviços oferecidos, objetivando o suprimento de suas necessidades o mais rápido possível. O atendimento ao cliente torna-se elemento essencial e para melhorar o relacionamento e gerenciar as informações é necessário à aquisição de tecnologias que agilizem o processamento dos dados e otimizem as atividades de *marketing*.

Desempenho do setor de Call Center a nível nacional

De acordo com estatística do SEBRAE, o setor de *call center* fatura anualmente R\$ 21 bilhões e emprega mais de um milhão de pessoas e tem como projeção de crescimento anual o total de 10% em todo o país. O setor que mais contrata os serviços de *call center* é o financeiro, seguido pelo de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e linhas aéreas.

De acordo com site especializado do setor constatou-se que cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo e Rio de Janeiro, mas há uma presença significativa também na região do Sul (5%).

Com o Maranhão vivendo um momento de expansão econômica e inaugurando grandes empreendimentos, este cenário torna-se otimista para o setor de serviços, pois os olhares dos grandes empresários estão voltados para investimentos no Estado.

Fatores que contribuem para o crescimento do setor:

- Mudanças culturais do mercado
- Expansão e desenvolvimento da telecomunicação e informática
- Rapidez e economia para contactar o cliente
- Retorno imediato sobre os investimentos

Demonstrativo de faturamento anual de quatro principais empresas de *call center* do país:

EMPRESA	FUNCIONÁRIOS	PA'S	FATURAMENTO
Contax	74.499	32.153	1.774.700.000,00
Atento	73.000	31.000	1.737.000.000,00
Tivit	23.000	12.000	386.400.000,00
Dedic	15.582	7.424	258.000.000,00

Fonte: <http://www.portalcallcenter.com.br>

Concorrentes

Identificar os concorrentes não significa apenas identificar empresas que prestam o mesmo tipo de serviço, pois agindo desta forma, corre-se o risco de elaborar estratégias que de nada adiantarão para o desempenho no mercado.

Toda empresa deve oferecer sempre produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades de seus clientes da maneira mais eficiente que seus concorrentes, agregando o máximo de valor possível.

Através desta forma é possível posicionar-se na mente dos consumidores de forma a fazer com que as atividades da concorrência não atinjam diretamente seu desempenho. É necessário que a empresa desperte no cliente a sensação de que o serviço oferecido seja dificilmente substituível.

Para identificar os concorrentes da região do Jardim Renascença, foi feita uma análise dos concorrentes indiretos, procurando analisar sua forma de atuação no mercado de São Luís.

Concorrentes diretos:

Abaixo temos os concorrentes diretos, ou seja, empresas que fazem parte do mesmo nicho de mercado existente em São Luís.

Logos Contact Center Consultoria Ltda

Gabryella *Call Center*

Concorrentes indiretos:

Abaixo temos o resumo dos concorrentes indiretos, ou seja, empresas que não fazem parte do nicho de mercado, pois atuam em setores diferentes daqueles os quais a *Elo call center* ingressará.

Êxito Cobranças

Nordeste Empresa de Cobrança

Resolve Cobranças e Consultoria

Sisad Cobranças

Siscom Cobranças

Zett Cobranças e Consultoria

Brascobrás Ltda

Apoio Assessoria de Cobrança

Credmaster

Advocacia Bellinati Perez

Terceirização de Call Center

Terceirizar um serviço de *call center* torna-se um estratégia vantajosa para as empresas, pois o processo de construção, instalação e gerenciamento de *call center* requer tempo e dedicação, além de todo o processo de recrutamento e treinamento de equipe, por este motivo muitas empresas preferem focar em seu ponto forte e estratégico e deixar a gestão do *call center* para uma empresa especializada neste segmento.

Davis(1992), define terceirização como a transferência das atividades-meio, aquelas que ela utiliza para chegar a sua atividade-fim para terceiros, passando a empresa a dedicar-se em sua atividade-fim, aquela que justifica sua criação e sua presença no mercado.

Desafios

A tarefa de gerenciar um *call center* é totalmente especializada, pois requer um gerenciamento integrado que envolve pessoas, serviços, qualidade, sistemas e tecnologias avançadas.

É considerado um desafio maior, gerenciar os recursos humanos, pois na visão da maioria dos colaboradores o trabalho em *call center* é classificado como: salário baixo, com pouca oportunidade de crescimento na empresa e que trabalham sob monitoria constante de um supervisor e sofrendo cobranças para cumprimento de metas o tempo todo.

Devido ao alto índice de *turn over* por parte desse setor, é necessário realizar treinamento contínuo e orientar a parte gerencial quanto à importância do desenvolvimento da equipe em relação às habilidades e competências e manter o estímulo constante em relação à motivação.

Diante dos fatos comuns que acontecem em empresas de *call center*, sugere-se como iniciativa para evitar a rotatividade na empresa, a oferta de cursos e treinamentos voltados para o desenvolvimento da equipe, além de um critério de observação por parte dos gestores para identificar aqueles funcionários que mais necessitam desenvolver suas habilidades e melhorar suas atitudes diante do ambiente de trabalho, além dos que necessitam absorver um conceito melhor definido das atividades que executa.

Os cursos e treinamentos serão adequados à filosofia e à realidade da empresa, assim também como as situações do cotidiano envolvendo procedimentos técnicos e orientando quanto a melhor conduta profissional durante o atendimento.

Benefícios da terceirização

Atendimento constante – Serviço 24 horas por dia

Trabalho padronizado que permite economia de escala e consistência na qualidade do serviço;

Interatividade e cortesia com cliente;

Banco de dados – Gera estatísticas para novas oportunidades de negócios;

Abrangência – Atinge um número infinitamente maior de clientes;

Redução de custos e diferencial competitivo.

Mercado-alvo

Fundamental para o alcance do sucesso de um negócio, a análise de mercado oferece um estudo que auxiliará na determinação de preços de venda, previsões de vendas, traçar o perfil do consumidor, maior entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida e possíveis variáveis que interferem no desempenho organizacional.

O setor o qual a empresa planeja penetrar e ganhar fatias de mercado é de extrema importância para o seu sucesso. As características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais do ambiente podem comprometer, favoravelmente ou não, as previsões e o planejamento do negócio.

Faz-se necessário que seja realizado um estudo das oportunidades e ameaças que podem surgir ao longo do período de vida da organização, influenciando em seu desempenho.

A análise de mercado deve conter:

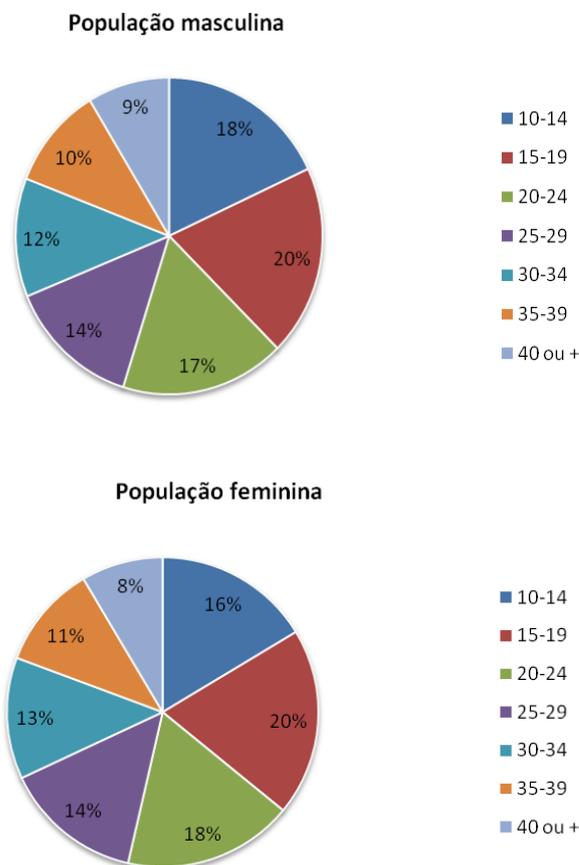
- O setor
- A clientela
- A concorrência
- Os fornecedores

Fatores econômicos

A inclusão das classes C e D no varejo e acesso ao crédito facilitado para quem tem menor poder aquisitivo faz aumentar a demanda de compras por determinados produtos e serviços.

São Luís é considerado o 15º (décimo quinto) município mais populoso do Brasil, tem o maior PIB do estado com o valor avaliado em R\$ 14.920,92 concentrando suas principais atividades econômicas em indústria, comércio e serviços.

Pelos dados do último censo demográfico do IBGE, a cidade de São Luís possui 1.014.837 habitantes, distribuídos entre 474.955 pessoas do sexo masculino e 539.842 do sexo feminino.



São Luís possui a maior concentração de população jovem do estado, atingindo um percentual de 63,87% (555.079 habitantes) com idade inferior a 29 anos, vimos que essa faixa etária tem a maior participação no consumo de *food service*.

Distribuição Sócio-demográfica

A segmentação demográfica é amplamente utilizada para dividir o mercado em consumidores cujos desejos e necessidades são semelhantes, e tem como objetivo, reduzir o esforço constante da empresa em compreender e suprir esta demanda de forma satisfatória. Quanto maior o conhecimento dos futuros clientes em seus aspectos demográficos e psicográficos, maior a chance de oferecer um produto ou serviço singular.

Assim que as características dos produtos e a quem ele é destinado são definidos, é necessário conhecer o mercado em potencial que tenham interesse para os produtos ou serviços.

Os futuros clientes da empresa de *call center*, são os principais restaurantes de São Luís e pessoas da classe A, B e C que buscam em primeiro lugar a qualidade no atendimento por telefone.

O tipo de negócio que será planejado não restringe somente a um tipo de sexo ou faixa etária. Toda a população da região torna-se um possível consumidor. No entanto alguns grupos geram maior interesse para o posicionamento da empresa e para as vendas.

Considera-se clientela ou público alvo, empresas, indivíduos ou organizações que consumirão ou vão adquirir o produto ou serviço oferecido.

A análise de mercado permitirá que a empresa desenvolva um composto de marketing específico para sua área de atuação. O que a tornará mais efetiva nas vendas de seus serviços e na conquista do seu mercado. Além disso, permitirá a identificação dos concorrentes e traçar estratégias específicas.

Através de uma eficiente pesquisa de mercado, é possível identificar quem são os potenciais compradores ou consumidores de determinado produto. Esta pesquisa auxiliará o posicionamento estratégico da empresa diante do mercado.

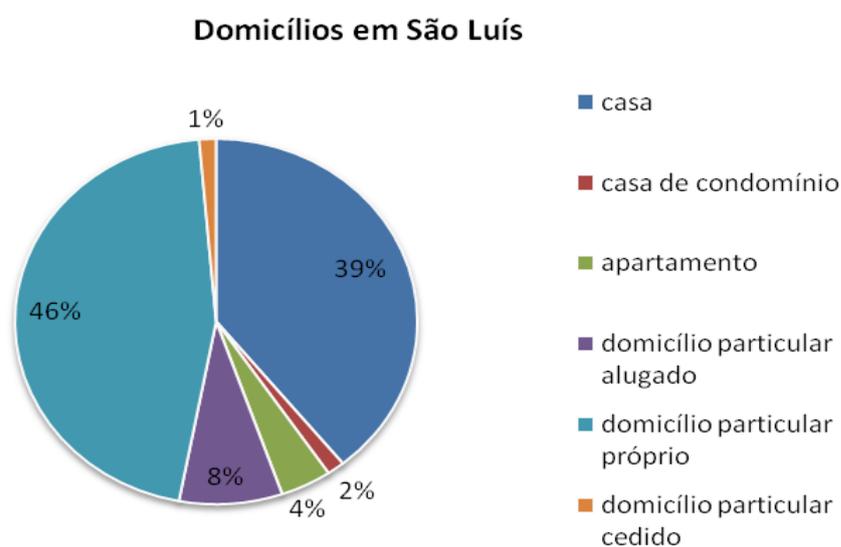
Os consumidores e o público alvo constituem os pontos mais importantes da análise de mercado, considerando este o motivo da existência da empresa.

O bairro onde a empresa estará localizada é de classe média alta, e a renda disponível das pessoas que ali moram ou trabalham é elevada.

Distribuição residencial

A concentração de prédios residenciais e estabelecimentos comerciais, restaurantes e redes de *fast foods*, é muito grande, havendo um mercado potencial elevado para a empresa de *call center*, principalmente se for considerado que será a única empresa instalada na região que prestará o serviço de *call center* específico para restaurantes que queiram disponibilizar atendimento para solicitação de pedidos e estreitar os laços de relacionamento com seus clientes.

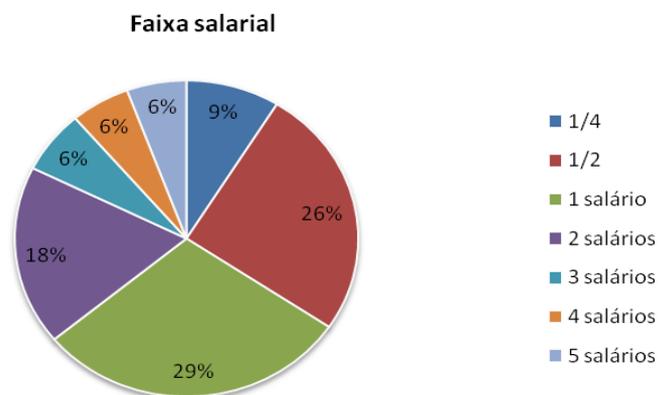
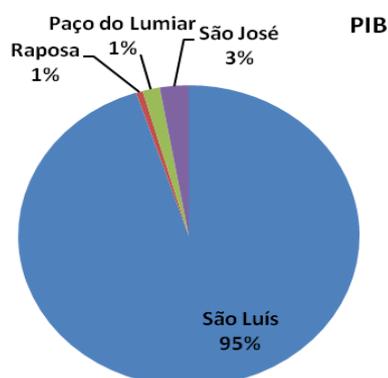
A estrutura habitacional da cidade é composta por 233 bairros, com quantidade de 277.153 de domicílios particulares ocupados, 28.138 domicílios particulares não ocupados e 338 domicílios coletivos.



Economia de São Luís

Os números do IBGE(2009) vêm mostrando que a economia de São Luís, torna-se cada vez mais representativa dentro do estado do Maranhão, e concentram 36% das riquezas estaduais, o motivo desse crescimento deve-se ao aquecimento do mercado imobiliário e da atuação forte dos negócios nos setores de serviços e da indústria, que tiveram participação de 48,12% e 34,08% no PIB de São Luís, respectivamente.

Sabemos que o setor de prestação de serviços tem apresentado crescimento considerável na composição do PIB de São Luís, conforme aponta o gráfico abaixo:



Equipe de gestão

Pessoas que exercem função de comando nas organizações deverão fazê-lo com visão global do negócio e através de um processo integrado com os demais componentes.

A administração de uma empresa envolve uma sistemática de processos na execução das tarefas, no conceito muito conhecido o processo de administrar algo envolve o planejamento, organização, liderança e controle do trabalho de toda a equipe e a utilização de todos os recursos organizacionais necessários para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos.

Fundamental para o sucesso de uma empresa é analisar e estruturar o quadro funcional, já que este é feito de pessoas e demandam custos.

“A fase de operação trata das atividades diárias do call center para prestação de serviços aos clientes” (JAMIL e SILVA, 2005, p. 1 24). As atividades realizadas diariamente no *call center*, são elaboradas na fase de operação e constituem-se de três elementos essenciais: pessoas, processos e ferramentas.

A política de recursos humanos tem como prioridade proporcionar a todos os funcionários um excelente ambiente de trabalho, que visará o bom clima organizacional e o excelente desempenho da equipe.

Inicialmente a estrutura de recursos humanos do *call center* será montada de acordo com a demanda de pedidos que a empresa tiver diante do mercado.

Através da demanda pelo serviço a estrutura inicial de recursos humanos será gradativamente composta por:

- Gerente de Call Center
- Supervisor de Call Center
- Analista, Assistente
- Agente de Atendimento

Funções administrativas

Planejamento: processo através do qual o administrador decide o que fazer, quando fazer, como será feito e quem fará.

Organização: ajustar a estrutura organizacional aos objetivos, recursos e ao ambiente, esta estrutura deve conter uma inter-relação entre as partes componentes e os cargos da empresa.

Liderança: processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas dos integrantes da equipe.

Controle: processo através do qual o administrador assegura que suas atividades efetivas estarão de acordo com o que foi planejado.

Funções organizacionais

Para atingir sua missão, é necessário definir a arquitetura funcional, definir os conjuntos de papéis que as pessoas irão desempenhar, e estabelecer o inter-relacionamento.

- Estratégia e planejamento
- Organizacional e recursos humanos
- Marketing, Finanças e Sistema operacional

Para uma maior eficácia gerencial, é necessária uma maior integração com as ações da empresa, isto significa que no exercício de suas funções cada pessoa estará conduzindo a empresa ao objetivo definido.

O gestor tem uma função organizacional e uma série de atribuições específicas, que exige capacitação e competências.

O *call center* apresenta uma estrutura clássica, com divisões específicas de responsabilidades e de funções de seus cargos. Os cargos que compõem a cadeia hierárquica são os operadores (atendentes), supervisor ou coordenador e gerente de *call center*.

Descrição do cargo de supervisor de call center

Coordenar, supervisionar e orientar as atividades do Call Center, verificando e fiscalizando os trabalhos realizados por sua equipe, visando o cumprimento de procedimentos e metas estabelecidos. Propor melhorias e soluções para problemas técnicos, procurando melhorar a qualidade de atendimento.

O supervisor de *call center* de acordo com Jamil e Silva (2005) tem como funções gerenciar as atividades do *call center* e estabelecer uma aliança entre o operacional com o estratégico da empresa, que ao verificar as necessidades e problemas na operação do *call center*, reporta as informações para o estratégico. O supervisor segundo os autores deve acompanhar e motivar sua equipe e estar apto para auxiliar seus funcionários sempre que solicitado.

Formação necessária para supervisor de call center

Para profissionais desta área, é importante que se tenha realizado algum curso específico da área de atendimento ou relações pessoais, além de obter conhecimentos na área de atendimento ao cliente, comercial ou mesmo recursos humanos. Em alguns casos é necessário conhecer tecnicamente o produto/serviço comercializado pela empresa, no entanto a solicitação desta qualificação depende da sofisticação do produto ou serviço oferecido.

Formação básica

O supervisor ou coordenador deverá possuir no mínimo o Ensino Médio completo ou ainda o Ensino Superior.

Descrição do cargo de Operador de Call Center

Atender usuários, fazer ou receber chamadas para vender produtos e serviços. O operador de *call center*, deve ser qualificado para a realização dos serviços, atendendo aos clientes com agilidade e aprimorando-se em relação aos avanços tecnológicos. Ao estabelecer contato com o cliente, o atendente passa a representar a empresa e as suas atitudes serão avaliadas pelo ouvinte, tornando-se primordial, durante o contato o estabelecimento da confiança para o cliente.

Formação necessária para Operador de Call Center

Para profissionais desta área, é importante que se tenha realizado algum curso específico da área de atendimento ou relações pessoais, além de obter conhecimentos na área de atendimento ao cliente.

Formação básica

Os atuantes nos atendimento ao cliente devem possuir o ensino médio completo ou ainda ensino superior em curso.

Como pontos relevantes, destacamos a qualidade da voz e da audição, que são requisitos fundamentais para o trabalho.

Descrição do cargo Gerente de Call Center

Gerenciar as atividades do tele atendimento, tais como: distribuição de tarefas a equipe, acompanhando procedimentos e regras para um melhor atendimento ao cliente. Elaborar relatórios estatísticos, verificando assim o desempenho da equipe. Propor medidas para a correção e prevenção de problemas.

Formação necessária para Gerente de Call Center

Curso específico da área de atendimento ou relações pessoais, além de obter conhecimentos na área de atendimento ao cliente, comercial ou mesmo recursos humanos. Conhecimento técnico do produto ou serviço oferecido.

Formação básica

Para profissionais do Atendimento ao Cliente/Call Center, é interessante obter o ensino superior se houver interesse em atuar como gerente.

Remuneração

Considerado um dos pontos que causam maior divergência entre expectativas dos colaboradores e da empresa, a remuneração será fixa e adequada de acordo com as normas legais.

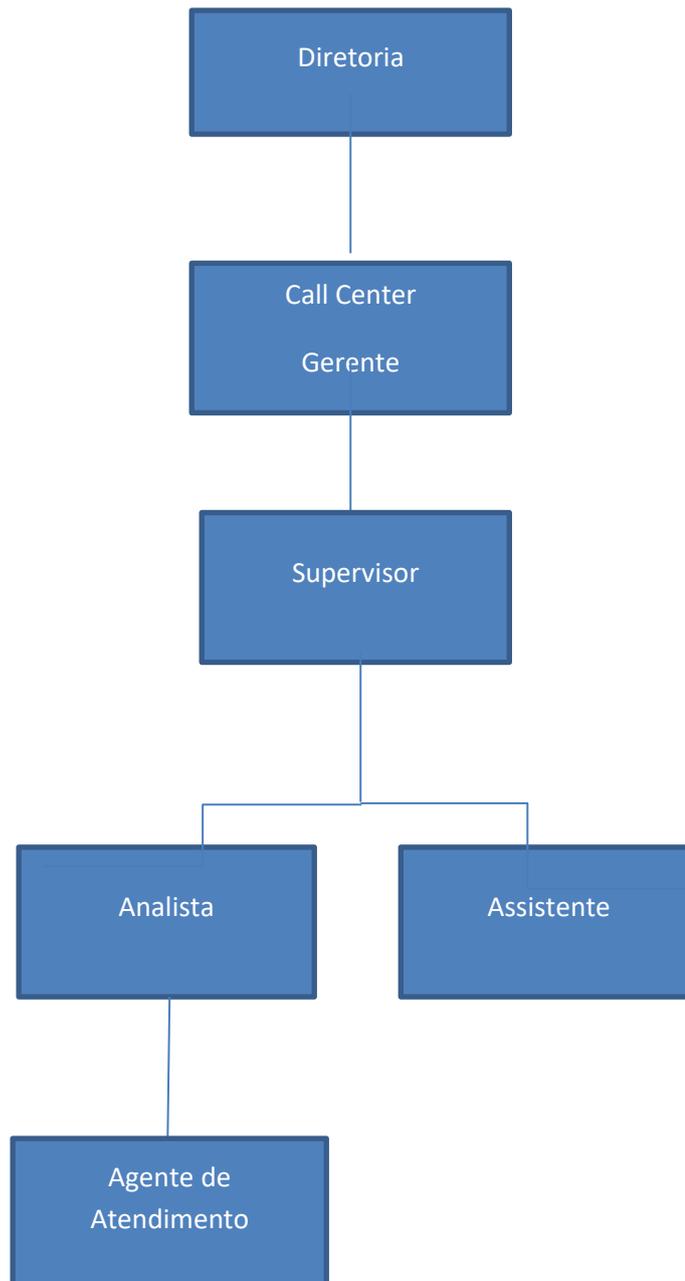
Será empregado o plano de pagamento baseado no salário mais comissão que será alterada de acordo com a quantidade de pedidos atendidos, porém além da remuneração, o reconhecimento será outra forma de recompensar o funcionário.

A empresa estimulará a motivação e a importância de cada atividade exercida por todos, através dos critérios de recompensa que visem aumentar a produtividade e o comprometimento por meio de uma ação promocional.

Serão avaliados o cumprimento rígido do horário, melhores desempenhos e resultados nas atividades realizadas, qualidade no atendimento, organização e limpeza no ambiente de trabalho, interesse em aumentar os conhecimentos acerca das atividades que executa e dependendo do rendimento anual da equipe, a mesma será estimulada através de bonificação.

Organograma gerencial

O organograma é um gráfico que representa uma estrutura formal de uma organização. Através deste gráfico podemos visualizar toda a constituição interna que fará parte do *call center*, além de identificar como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicações existentes no ambiente da organização.



Produtos e serviços

O *call center* atuará prestando serviços aos estabelecimentos de alimentação, onde através de uma central de atendimento o cliente final terá acesso aos cardápios dos restaurantes da cidade e poderá solicitar os seus pedidos, além de contratar o serviço de entrega.

A diferenciação do serviço oferecido será de possibilitar a praticidade e rapidez de realizar pedidos através de uma central de atendimento, ou através de ferramentas interativas via internet para auxiliar o cliente que localizará o restaurante mais próximo da sua residência e terá ao seu alcance e a qualquer momento, opções dos melhores cardápios.

O *call center* proporcionará aos seus clientes, um atendimento personalizado, eficiente e de alta qualidade e excelência, equipamentos de ponta que proporcionará mais agilidade no registro e difusão dos pedidos. A proposta é fornecer além da comodidade, os serviços diferenciais tais como: serviço de entrega, encomenda de alimentos congelados, entrega de refeições prontas para empresas e para consumidores finais.

Outro diferencial competitivo será o grande investimento em CRM (Gestão do relacionamento com o cliente), marketing on-line, que são pouco utilizados pelos restaurantes e empresas de *fast food* da cidade. A empresa focará o relacionamento e a valorização da marca junto aos seus clientes

Em relação aos restaurantes que contratarem os serviços do *call center*, o benefício será a possibilidade de maior aproximação da empresa com o seu mercado consumidor e a possibilidade de proporcionar um atendimento de maior qualidade e excelência.

A idéia é de fazer da central uma referência em inovação na prestação de serviços visando o reconhecimento e fortalecimento da marca. Além da qualidade no atendimento, o cliente terá a possibilidade de receber sugestões de cardápios, orientação quanto às restrições alimentares, informar sobre suas preferências.

Este processo será amplamente positivo para os restaurantes que poderão em posse das informações traçarem um diferencial competitivo diante do mercado. Diante da aceitação dos serviços oferecidos e do fortalecimento da marca, algumas novas frentes de negócios poderão ser projetadas para implantação. A idéia será a expansão dos serviços para a abertura de mais centrais de atendimento no Estado, visando à criação de franquias para atender as demais carências existentes em outros mercados locais.

Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças são eventos que podem alterar o planejamento do negócio, a empresa deverá ter uma orientação para ser capaz de identificar novas oportunidades. Em um mercado onde as informações se tornam obsoletas e os hábitos de consumo sofrem mutações constantes é necessário analisar periodicamente suas ações e estratégias, seus clientes e o ambiente no qual está inserida, buscando captar novas oportunidades que devem ser seguidas.

As oportunidades do setor de *call center*, são representadas pela necessidade das empresas investirem em relacionamento com o cliente, expansão do setor de telecomunicação e tecnologia, atendimento diferenciado, aumento do consumo de serviços de *delivery*, crescimento acelerado do setor.

As ameaças do setor de *call center*, são representadas pela crise econômica, investimento em marketing agressivo pelos concorrentes, baixa qualidade no atendimento por parte dos colaboradores, abertura de um concorrente na área de atuação, bloqueio nas facilidades do acesso ao crédito, mudança nos hábitos dos consumidores.

Análise SWOT

Pontos Fortes	Portes Fracos
Ausência de concorrentes diretos Marca conhecida no mercado Conhecimento de novas tecnologias Reconhecimento e credibilidade da empresa sobre seus clientes.	Negócio em fase inicial Falta de estabilidade da equipe Ausência de especificação de função Pouca experiência no setor de <i>call center</i> .
Oportunidades	Ameaças
Setor de <i>call center</i> em constante crescimento no Brasil e no estado do Maranhão Empresas aumentando o interesse em investir em CRM (Gestão de Relacionamento com Cliente)	Crise na economia do país Empresas que queiram ingressar no ramo de <i>call center para restaurantes</i> . Mudança nos hábitos alimentares dos consumidores

Tomando como base a análise *swot*, as estratégias de crescimento a serem adotadas são:

Investimento em publicidade para a divulgação do novo serviço oferecido pela empresa, para o maior fortalecimento da marca.

Treinamento para qualificação profissional e desenvolvimento das habilidades da equipe de operadores.

O treinamento segundo Jamil e Silva 2005 é essencial quando existem dúvidas sobre os equipamentos para execução do serviço e informações que serão transmitidas aos clientes.

Ações de marketing que incentivem as empresas sobre a importância de uma central de atendimento e de relacionamento com o cliente, para a maximização dos lucros e suporte para o setor de vendas.

Estrutura e operações

O *call center* utilizará todos os critérios necessários e apropriados para a execução das obras para estabelecer a infra-estrutura necessária que consiste em: reformas e reparos, instalação de mobiliário e equipamentos, instalações elétricas e outros.

A implantação do *call center* deve ser organizada em planejamento, operação e controle para que a empresa obtenha os resultados esperados (JAMIL e SILVA, 2005).

Os custos operacionais para a montagem de uma *call center* são elevados, considerando o porte da empresa. Os gastos são com equipamentos, retirada de sócios, salário de colaboradores, aluguel, manutenção de equipamentos e softwares, no entanto a receita que será projetada irá cobrir os custos e proporcionará ainda um ganho equilibrado de capital para a empresa.

Para a montagem de um *call center*, o investimento inicial segundo dados do Sebrae é de R\$ 300.000,00 mil, devido aos custos dos equipamentos e softwares utilizados, sendo que o risco para o negócio varia de médio para alto.

O *call center* funcionará de acordo com toda a infra-estrutura necessária, respeitando as obrigações legais e as regulamentações.

A empresa utilizará a tecnologia do sistema de telefonia, softwares inteligentes e móveis ergonômicos como recursos para proporcionar um atendimento de qualidade ao cliente e ao mesmo tempo propiciando uma boa condição de trabalho e motivando os seus colaboradores envolvidos no relacionamento com o cliente.

Para se obter o resultado que se espera nesse investimento, deve-se analisar os seguintes pontos:

- O planejamento
- A infra-estrutura
- Capital Humano
- Aspectos Legais

O planejamento inclui:

- estudo rigoroso de mercado local;
- definição de objetivos, metas e prazos;
- ações de apoio de outras mídias;
- controle, estatísticas e retorno dos investimentos;

A infra-estrutura inclui:

- local arejado e amplo para as operações;
- boa distribuição de energia;
- boa acústica e iluminação;
- pa's, móveis ergométricos, linhas telefônicas;
- tecnologia (equipamentos, software, hardware);
- custos com operações (salários, encargos, comissões, aluguel);

O capital humano inclui:

- definição do perfil dos operadores;
- seleção e treinamentos para operadores, supervisor, coordenador;
- monitoria e motivação da equipe;
- elaboração de scripts;
- análise da atuação do supervisor ou coordenador na produtividade;

Os aspectos legais incluem:

- observação às normas do Ministério do Trabalho;
- observação a Norma regulamentadora de nº 17 (ergonomia);
- legalização na Junta Comercial, Receita Federal e Secretaria;
- consulta junto a Prefeitura para verificar leis de zoneamento;

Um *call center* bem estruturado permite que se reduza e controle uma série de problemas tais como:

- Tempo de espera pelos clientes;
- Ociosidade dos agentes;
- Abandono de emprego;

Apesar de a empresa ter como principal atividade o atendimento de pedidos dos clientes, os processos de negócios envolverão:

- acompanhamento do desempenho de vendas dos restaurantes;
- elaboração de relatórios gerenciais;
- desenvolvimento de parcerias entre clientes e empresas;
- alimentação do banco de dados dos restaurantes;

Parcerias

Conhecida como aliança estratégica, são relacionamentos importantes para os negócios da empresa, firmado com outras organizações ou pessoas, e até mesmo com os próprios clientes, e tem como objetivo agregar valor e qualidade aos serviços e produtos.

As parcerias permitem que as organizações envolvidas se fortaleçam, em busca de objetivos comuns, gerando benefícios para ambas às partes.

Segundo, HITT, IRELAND & HOSKISSON (2002), as alianças estratégicas são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

Para a consolidação de uma parceria é preciso deixar clara e definida qual o objetivo esperado do planejamento em conjunto.

As parcerias serão feitas com restaurantes, hotéis e outras empresas que atuam no ramo alimentício, visando proporcionar diferenciais e vantagens para o cliente.

Marketing e vendas

A estratégia de marketing do *call center* tem como objetivo permitir o crescimento do negócio com o foco em uma oportunidade de mercado.

O formato comercial do serviço de *call center* para o estabelecimento contratante será feito através de pagamento de um valor fixo estipulado no contrato, mais comissão sobre as vendas.

A estimativa das vendas para o primeiro ano de atividade, e o crescimento projetado para os demais, foram baseados no mercado potencial existente na região e mostra um cenário bastante otimista, tendo como vantagem o fato de não haver concorrentes diretos e a grande quantidade de imóveis e estabelecimentos de alimentação concentrados ao redor e no próprio local em que a empresa estará instalada é muito alta.

Preço

O preço é considerado de grande importância para determinar a atratividade e a estabilidade da empresa diante do mercado. Para a elaboração do preço de venda, é necessário que se leve em conta os Custos, Despesas, Competitividade e Rentabilidade.

Tais premissas devem estar em completa sintonia para que o preço estabelecido esteja de acordo com o mercado. O preço é considerado ideal quando cobre todos os custos e despesas e ainda permite lucro.

Para compor o preço de venda leva-se em conta:

- custo do serviço
- despesas variáveis
- despesas fixas
- lucro líquido

Os custos de serviços são aqueles valores gastos especificamente na realização do serviço. Neste caso o principal componente dos custos variáveis é a mão de obra utilizada nesta prestação.

Despesas variáveis são valores gastos somente quando se realizam as vendas. São exemplos de despesas variáveis os impostos sobre as vendas e a comissão dos operadores.

Boa parte dos custos dos call *centers* são relacionados à mão de obra, que no caso representam 70% das despesas da empresa.

Aspectos Tributários para formação de preço:

- PIS – Programa de Integração Social
- COFINS – Contribuição de Financiamento da Seguridade Social
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

TABELA DE PREÇOS - MÉDIA MERCADO				
TELEMARKETING RECEPTIVO				
De segunda à sexta, sábados, domingos e feriados				
PA - Turno de 6 horas (1 atendente)				
Horários dos Turnos				
Nro. PA's	04-10 horas	10-16 horas	16-22 horas	22-04 horas
1 ou 2	R\$ 1.495,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.700,00
3 ou 4	R\$1.260,0	R\$1.895,00	R\$2.185,00	R\$2.270,00
5 ou mais	R\$ 1.195,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.075,00	R\$ 2.155,00
PA - Turno de 12 horas (2 atendentes)				
Horários dos Turnos				
Nro. PA's	04-16 horas	10-22 horas	16-04 horas	22-10 horas
1 ou 2	R\$ 2.890,00	R\$ 3.275,00	R\$ 3.570,00	R\$ 3.045,00
3 ou 4	R\$ 2.435,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.005,00	R\$ 2.565,00
5 ou mais	R\$ 2.310,00	R\$ 2.620,00	R\$ 2.855,00	R\$ 2.435,00
PA - Turno de 24 horas (4 atendentes)				
Nro. PA's	00:00:00 - 23:59:59 horas			
1 ou 2	R\$ 7.785,00			
3 ou 4	R\$ 6.555,00			
5 ou mais	R\$ 6.225,00			

Praca

Um aspecto bastante observado em relação aos bairros Renascença, São Francisco, Calhau e Ponta da Areia como localização para a oferta deste serviço, foi o crescimento urbano dessas regiões – dados principalmente pelo setor de construção civil e o setor terciário. A captação de clientes será realizada através de propaganda local, anúncios e através da própria central de atendimento. O foco são as empresas de alimentação em São Luís e clientes finais.

Propaganda

O objetivo da propaganda, após a inauguração do *call center* será de informar sobre o tipo de serviço oferecido e despertar a consciência para a necessidade de adesão ao serviço da central como ferramenta estratégica e como meio de fortalecimento da marca perante o mercado.

Primeiramente o *call center* precisará ter o seu novo serviço oferecido divulgado no mercado, logo todas as ferramentas necessárias para essa divulgação serão utilizadas como estratégia de marketing. Demais ferramentas como sms, redes sociais, e-mails marketing englobarão as estratégias de divulgação.

Projeção de vendas

Inicialmente para a empresa, a expectativa de vendas será moderada, pois necessitará de tempo para tornar seus serviços conhecidos e adquirir experiência na área. A projeção para vendas será de acordo com a capacidade de produção da equipe. Os dados referentes a receitas foram baseados em consulta com empresas que atuam no mesmo setor e possuem o mesmo perfil de serviço oferecido. Na projeção de vendas leva-se em conta a média de clientes que a empresa terá em sua carteira e o gasto por operador.

Planilha – Capacidade de produção							
Horário	Nº de pessoas	100%	90%	80%	70%	50%	
		pa's	pa's	pa's	pa's	pa's	
1º turno	04-06 horas	2					
	06-08 horas	3					
	08-10 horas	5					
média 1º turno		3	13	12	11	9	7
2º turno	10-16 horas	8	16	14	13	11	8
3º turno	16-22 horas	8	16	14,4	12,8	11,2	8
4º turno	22-24 horas	6					
	00-02 horas	3					
	02-04 horas	2					
média 4º turno		4	15	13	12	10	7
média de pa's			15	14	12	11	8

Estratégia de crescimento

O *call center* é uma empresa que atuará na prestação de serviços para o setor de alimentação, mais especificamente atuará como terceirizada de *delivery*, prestando um atendimento de qualidade e rapidez na solicitação dos pedidos.

As estratégias de crescimento será desenvolver interesse pela marca, através de campanhas publicitárias e adequando o serviço oferecido de acordo com as necessidades dos clientes.

Lavaremos em conta alguns quesitos que serão de suma importância para o diferencial da empresa perante o mercado:

- Investimento em treinamento para oferecer atendimento de excelência
- Usar o conhecimento obtido através do contato com o cliente para personalizar a comunicação.
- Fortalecimento de imagem no mercado
- Identificar sinal de perda qualidade no atendimento ao cliente
- Manter os custos baixos no processo de treinamento de funcionários
- Investir no marketing ousado para ofuscar a concorrência
- Inovar no portfólio de serviços oferecidos ao mercado

Através das medidas acima citadas, busca-se meios para oferecer um diferencial diante do mercado, fortalecer a imagem e bloquear as influências dos possíveis concorrentes.

Planejamento Financeiro

Principal instrumento que fornece referencial técnico para a tomada de decisões que acarretam o crescimento de uma empresa, os planos financeiros são utilizados como ferramentas para atingir objetivos imediatos e de longo prazo. De modo paralelo, o plano financeiro contribui para a empresa comparar e analisar muitos cenários, permitindo a formalização pela qual os objetivos da empresa poderão ser alcançados. O planejamento financeiro tem como objetivo evitar surpresas e desenvolver planos alternativos.

Segundo Ross (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

Montar uma empresa de *call center* requer um investimento de R\$ 450 a 2,8 mil por estação de trabalho, sendo que o risco do negócio varia de médio a alto, devido ao custo com os equipamentos e demais despesas com funcionários, aluguel, impostos. Além dos gastos materiais para a construção da empresa, haverá gastos também com licenças (alvará, registros e outros).

Para a elaboração do plano financeiro, é necessário orçar todos os gastos para iniciar materialmente o negócio, que precisa de uma infraestrutura composta de bens e materiais que possibilitarão o início das operações.

Os pressupostos que foram considerados:

Aluguel: Obteve-se o valor em torno de R\$ 1.100,00 mensais, que é o valor praticado pelo mercado.

Folha de pagamento: Foi considerado como base o salário mínimo e unitário médio praticado no mercado, com encargos de 86,20% para a empresa; porém haverá o complemento da remuneração dos empregados através das comissões sobre o lucro que os mesmos trarão para a empresa.

As planilhas demonstradas a seguir, representam todos os custos que a empresa terá para iniciar suas atividades.

Cálculo das Despesas com pessoal

É considerada mão- de- obra todo tipo de gasto com pessoas que trabalham diretamente na central, tais como gerente, operadores do atendimento e outros profissionais que serão contratados para dar suporte nas operações do *call center*. As despesas que a empresa terá com o pessoal contratado são aqueles relativos ao pagamento de salários e encargos sociais.

SIMULAÇÃO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA PARA CALL CENTER							
1 - DESPESAS COM PESSOAL							
Operadores	Turno	Horário	Adicional noturno	Quantidade	Salário base	Valor adicional	Sub-Total a
operador 1	1º	04-10 horas	1	5	R\$ 545,00	4,56	R\$ 2.747,80
operador 2	2º	10-16 horas	0	5	R\$ 545,00	0,00	R\$ 2.725,00
operador 3	3º	16-22 horas	0	8	R\$ 545,00	0,00	R\$ 4.360,00
operador 4	4º	22-04 horas	6	4	R\$ 545,00	136,25	R\$ 2.725,00
		média=	1,75	5,5			
operador	5º		1,75	5,5	R\$ 545,00	35,2	R\$ 3.191,10
						Soma=	15.748,90

Despesas com encargos sociais – Os encargos sociais obrigatórios no Brasil são bem relevantes, pois giram em torno de 86,20% sobre cada salário pago ao trabalhador contratado no regime da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Para o cálculo da folha de pagamento, foi considerado como base o salário mínimo e unitário que o mercado pratica, sendo que haverá um complemento da remuneração através do faturamento anual da empresa.

SIMULAÇÃO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA PARA CALL CENTER					
2 – Encargos Sociais					
Encargos	Quantidade	Férias	13º	Encargos	Subtotal
Estagiários	70,00%	8,33%	8,33%	16,66%	
Efetivos	30,00%			100,00%	
			MÉDIA=	41,66%	
Feriados				2,47%	
			TOTAL=	44,13%	
Valor Encargos					R\$ 6.949,98
Valor Total					R\$ 22.698,88
Serv. de Apoio	Turno				
Operadores	Geral		5	R\$545,00	100,00% R\$5.450,00
Supervisoras	Geral		1	R\$800,00	100,00% R\$1.600,00
Depto. Adm./Fin.	Geral		1	R\$1.000,00	100,00% R\$2.000,00
Programação	Geral		1	R\$1.500,00	100,00% R\$3.000,00
				SOMA =	R\$ 12.050,00
Subtotal Pessoal					R\$ 34.748,88

Impostos e Comissões	Valores
I.S.S./SC	R\$2.326,08
I.S.S./SP	R\$224,10
PIS/COFINS	R\$2.726,55
Cont. Social (L.Pres.)	R\$328,68
I.R. Pres. <= 32%	R\$1.147,39
I.R. Pres. > 32%	R\$1.376,57
Comissões (5,5%)	R\$4.108,50
Totais Impostos e Comissões	16,38% R\$12.237,88

Discriminação dos investimentos

	VALORES
Pró-Labores	R\$5.000,00
Salários + Encargos	R\$27.882,37
Honorários Contábeis	R\$300,00
Aluguel	R\$1.100,00
Energia Elétrica	R\$500,00
Telefone	R\$500,00
Propaganda	R\$0,00
Internet	R\$200,00
Assinatura de Periódicos	R\$200,00
Atualização de Softwares	R\$1.000,00
Despesas. Fixas Telecom.	R\$1.000,00
Água	R\$100,00
Material de Expediente	R\$200,00
Material de Limpeza	R\$100,00
Material de Higiene	R\$100,00
Seguro Incêndio	R\$200,00
Despesas Financeiras	R\$100,00
Leasing	R\$0,00
Despesas com Viagens	R\$3.000,00
Depreciação Equipamentos	R\$0,00
Manutenção de Máquinas/Equipamentos	R\$1.500,00
Depreciação Veículos	R\$0,00
Manutenção. Veículos	R\$0,00
Combustíveis	R\$500,00
Vale Transporte	R\$400,00
IPVA	R\$350,00
IPTU	R\$300,00
Alvará	R\$100,00
Correios	R\$100,00
Sub-Total Operacional	R\$44.732,37
Eventuais	R\$1.789,29
Total Operacional	R\$ 46.521,66

Apropriações de Despesas por PA

1º Turno	100%	90%	80%	70%	50%
Nº de PA's	13	12	11	9	7
Custo p/ PA	R\$919,56	R\$1.021,73	R\$1.149,45	R\$1.313,66	R\$1.839,12
VENDA:	R\$1.099,72	R\$1.221,91	R\$1.374,65	R\$1.571,03	R\$2.199,45
2º Turno	100%	90%	80%	70%	50%
Nº de PA's	16	14	13	11	8
Custo p/ PA	R\$757,56	R\$841,74	R\$946,95	R\$1.082,23	R\$1.515,13
VENDA:	R\$905,99	R\$1.006,65	R\$1.132,48	R\$1.294,27	R\$1.811,98
3º Turno	100%	90%	80%	70%	50%
Nº de PA's	16	14	13	11	8
Custo p/ PA	R\$1.212,10	R\$1.346,78	R\$1.515,13	R\$1.731,57	R\$2.424,20
VENDA:	R\$1.449,58	R\$1.610,64	R\$1.811,98	R\$2.070,83	R\$2.899,16
4º Turno	100%	90%	80%	70%	50%
Nº de PA's	15	13	12	10	7
Custo p/ PA	R\$706,89	R\$785,44	R\$883,62	R\$1.009,85	R\$1.413,79
VENDA:	R\$845,39	R\$939,32	R\$1.056,74	R\$1.207,70	R\$1.690,78
CUSTO P/ PA - 24 h	R\$3.596,12	R\$3.995,68	R\$4.495,14	R\$5.137,31	R\$7.192,23
VENDA P/ PA	R\$4.300,68	R\$4.778,54	R\$5.375,85	R\$6.143,83	R\$8.601,37
PREÇO SUGERIDO	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00
Margem Lucro	42,23%	35,81%	27,79%	17,47%	-15,54%

Fonte: <http://www.hospmoveis.com.br/telemarketing/default.htm>

Considerações Finais

A implantação de um call center específico para centralização de pedidos, que terá como foco a prestação de serviços para restaurantes e demais empresas do ramo de alimentação torna-se a principal ferramenta estratégica que visa estabelecer um contato objetivo e de qualidade entre empresas e clientes, proporcionando, comodidade tanto aos proprietários de estabelecimentos que terão qualidade em seus atendimentos para registro de pedidos, assim como terão um banco de dados e informações ao dispor para direcionar futuras ações estratégicas ou de marketing para seus clientes.

Aos clientes usuários de serviços em alimentação, poderá usufruir da vantagem de encontrar em um único local, uma concentração de empresas e menus, além de obter comodidade e agilidade nos registros dos pedidos.

O telefone é o equipamento mais importante e utilizado pelo call center para estabelecer o contato com o consumidor. Através da estratégia de implantação de um call center específico para restaurantes, pode-se perceber a viabilidade econômica e o desenvolvimento de vantagem competitiva para o setor de alimentação fora de casa. O primeiro contato com o cliente é de suma importância, pois através dele que torna-se possível estabelecer um relacionamento entre cliente e empresa.

Um benefício oferecido pelo call center fundamenta-se em proporcionar comodidade e conforto as pessoas que podem solicitar serviços de alimentação dentro de sua própria residência. O relacionamento com o cliente é a chave de sucesso para as organizações e o call center tem como objetivo estabelecer contato a longo prazo e fidelizar o cliente.

Referências Bibliográficas

CARDOSO, M.S.; FILHO, C.G. *CRM em Ambiente e-business. Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.* São Paulo: Atlas, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Series Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.* São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Series Call Center 1 to 1: Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes.* São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. *CRM Series – Marketing 1 to 1 – 3ª ED.* São Paulo.

OLIVEIRA, DJALMA P. R DE. *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar:* São Paulo: Atlas 2001.

DUFFY, D. L. *Do something! Guia prático para fidelização de clientes.* São Paulo: Person Education, 2002.

Telemedicina: Por que usar Call Center na área da Saúde? Disponível em <http://www.dataprovider.com.br/>. Acesso em: 19 de janeiro de 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica.* Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e Multifuncionalidade:** *Ideias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa.* 2ª edição. São Paulo: Editora STS, 1992. 104p.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W. JORDAM, Bradford D.,*Princípios de administração financeira;* tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

RABAÇA, Carlos Alberto. *Marketing: segredos e estratégias.* São Paulo: Saraiva 1996.

JAMIL, George Leal; SILVA, Fabiana Bigão. *Call Center & Telemarketing.* Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management).* São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. *Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção.* Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF. Acesso em: 22 fev. 2012.