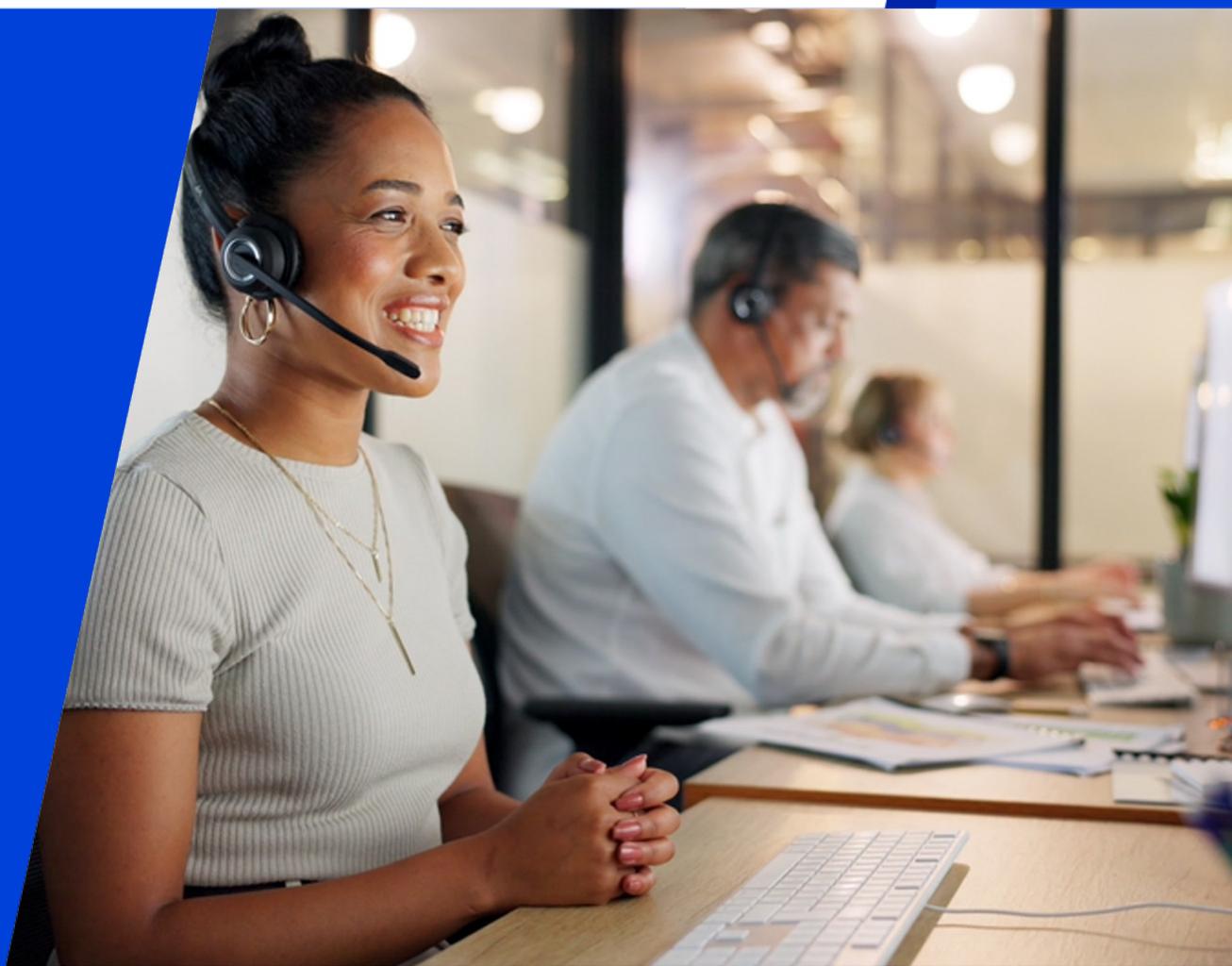


# Call-center



# EXPEDIENTE

## **Presidente do Conselho Deliberativo**

José Zeferino Pedrozo

## **Diretor Presidente**

Décio Lima

## **Diretor Técnico**

Bruno Quick

## **Diretor de Administração e Finanças**

Margarete Coelho

## **Gerente**

Eduardo Curado Matta

## **Gerente-Adjunta**

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

## **Gestor Nacional**

Luciana Macedo de Almeida

## **Autor**

Sebrae

## **Coordenação do Projeto Gráfico**

Renata Aspin

## **Projeto Gráfico**

Nikolas Furquim Zalewski

# ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	2
Localização.....	4
Exigências Legais e Específicas.....	4
Estrutura.....	6
Pessoal.....	6
Equipamentos.....	8
Matéria Prima/Mercadoria.....	9
Organização do Processo Produtivo.....	10
Automação.....	11
Canais de Distribuição.....	12
Investimentos.....	12
Capital de Giro.....	12
Custos.....	13
Diversificação/Agregação de Valor.....	14
Divulgação.....	15
Informações Fiscais e Tributárias.....	15
Eventos.....	17
Entidades em Geral.....	17
Normas Técnicas.....	19
Glossário.....	19
Dicas de Negócio.....	26
Características Específicas do Empreendedor.....	27
Bibliografia Complementar.....	28
Fonte de Recurso.....	29
Planejamento Financeiro.....	29
Produtos e Serviços - Sebrae.....	29

# 1. Apresentação de Negócio

Nascido da junção das técnicas de marketing, vendas e telecomunicações, os *call centers*, ou serviços de atendimento ao cliente, representam um importante segmento empresarial no país. O faturamento do setor já chegou a cifra de R\$ 46 bilhões por ano.

Também chamado de telemarketing, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) ou até *Contact Center*, a atividade de *call center* é um canal de relacionamento entre cliente e empresa, que se popularizou no país após a privatização do sistema Telebrás, em 1988, quando o mercado de telefonia se abriu para a concorrência privada e o acesso às linhas fixas e móveis foi ampliado. Em 11 anos, as linhas telefônicas passaram de 24,5 milhões para 211 milhões. Outro fator importante para a expansão do setor foi a criação, em 1990, do Código de Defesa do Consumidor, que obrigou as empresas a atenderem com mais presteza as solicitações dos clientes.

O *call center* pode atuar nos serviços de venda de produtos, pesquisa de mercado, cobrança de inadimplentes, atualização de cadastro, confirmação de presença em eventos, agendamento de visitas técnicas e atendimento às sugestões, reclamações e demandas de clientes. Trata-se de um importante canal de contato com os clientes e fornecedores, capaz de alavancar a imagem de uma organização.

Assim, entre os serviços oferecidos por *call centers*, estão:

- Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou Central de Relacionamento: Área responsável pelo atendimento a clientes e consumidores que buscam orientações, explicações, reclamações e agendamento sobre produtos ou serviços.
- Ouvidoria: Setor responsável pela solução de problemas e erros relacionados aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e deve ser a última instância de atendimento aos clientes.
- Help desk: Serviços para a solução, via telefone, de dificuldades ou problemas técnicos encontrados por clientes. Esta opção, geralmente, é utilizada para empresas do setor de TI.
- Telemarketing: São as operações utilizadas para promoção, anúncios e vendas de produtos ou serviços pelo telefone. Serve para a prospecção de novos clientes e fortalecimento da publicidade que é oferecida pela empresa.
- Cobrança: Canal que localiza os clientes devedores e negocia dívidas.

É importante destacar que o empreendedor deve saber os quais serão os serviços e qual será a abrangência das operações realizadas em seu *call center*. Necessário também definir o tipo de operação que será realizada, dentre os quais:

- Ativas (*outbound*): empresas que apenas localizam clientes, fazem ligações e não oferecem nenhum serviço de receptivo. Exemplos de operações com este perfil são empresas de telemarketing e cobrança.
- Receptivas (*inbound*): Tipo de central de atendimento que apenas recebe ligações. Este é o perfil para *call centers* que oferecem os serviços de SAC, ouvidorias e *help desks*.
- Mistas (*blended*): Envolve os dois tipos de operações mencionadas acima. E é um modelo interessante para aquele tipo de negócio que demande ligações a realizar e ligações a receber.

Além da utilização das ligações por telefone, o *call center* tem a disposição recursos

tecnológicos que agregam maior possibilidade de comunicação:

- Torpedo SMS: Envio de SMS avulso ou em massa.
- Discador: Automatização do processo de discagem à partir de um atendente disponível.
- Torpedo de Voz: Automatização do processo de discagem a partir da disponibilização de uma mensagem de áudio.
- URA Reversa: Automatização do processo de discagem a partir da disponibilização de uma mensagem de áudio e utilização de URA.
- Mix de Marketing: Estratégias de marketing (panfletagem, propaganda na tv, rádio, revistas e/ou jornais) e marketing digital (sites, blogs, redes sociais, e-mail marketing, aplicativo mobile para atendimento).
- CRM: Utilização de software de CRM para gerenciar os processos de vendas e comunicação com clientes finais.

Abaixo listamos as razões que podem levar as empresas a contratar os serviços de *call center*:

- Interatividade: o telefone ainda confere um tom pessoal na relação da empresa com o seu cliente.
- Flexibilidade: as operações podem ser montadas e desmontadas rapidamente, de acordo com as exigências do contratante.
- Versatilidade: a estratégia de marketing pode ser modificada imediatamente.
- Otimização: muitas informações podem ser confirmadas e repassadas no mesmo contato.
- Controle: as ligações podem ser gravadas e os resultados podem ser acompanhados de perto.
- Foco: condições diversas podem ser aplicadas a grupos de clientes potenciais.
- Cobertura: não há limitações de distância.
- Comodidade: o vendedor não precisa se deslocar para realizar a venda.
- Custo: é mais barato vender por telefone.
- Velocidade: um operador pode efetuar até 70 contatos em um dia.

Para o empresário interessado em ingressar neste mercado, recomenda-se o investimento escalonado em pontos de atendimento, de acordo com a evolução dos contratos fechados. Mais informações sobre a viabilidade comercial do empreendimento podem ser obtidas por meio da elaboração de um plano de negócios. Para a construção deste plano, consulte o SEBRAE mais próximo.

## 2. Mercado

O setor de *call center* faturou, em 2016, cerca de R\$ 46 bilhões, já em 2015 a receita foi de 45,6 bilhões de reais. Nos últimos 10 anos (de 2005 a 2016) houve um crescimento de 11,56% no setor. Com relação ao volume de negócios, houve um crescimento de 11% em 2014. Em 2015, a atividade apresentou um crescimento de 3%, mesmo em função da economia em recessão

Além disso, o setor emprega aproximadamente 1,5 milhões de pessoas por ano. Em 10 anos, cresceu aproximadamente 244% em contratação de mão-de-obra. A expectativa é encerrar 2017 com cerca de 1.539 milhão de pessoas empregadas pelo segmento.

Outros dados também merecem destaque:

- As mulheres compreendem mais de 75% dos funcionários do setor;
- 75% dos empregados possuem, pelo menos, o Ensino Médio;
- 22% da equipe fizeram faculdade;
- 80% das empresas estão concentradas entre o Rio de Janeiro e São Paulo;
- O treinamento de um funcionário leva entre 3 e 5 semanas.

Porta de entrada de jovens no mercado de trabalho, o setor de *call center* absorve profissionais com pouco ou sem qualificação anterior para oferecer treinamento e desenvolvimento das aptidões necessárias ao exercício da função. O setor também se tornou a porta de entrada do mercado de trabalho para jovens estudantes universitários,

Apesar do impacto econômico sofrido pelo setor em 2015, reflexo da crise econômica, a estimativa de crescimento é um forte indício de que o mercado está novamente encontrando um alinhamento. Um estudo realizado pela empresa de E-Consulting Corp, foi previsto para o ano de 2017, um crescimento da ordem de 3,4 %, depois de seguidos anos de contração. A previsão se sustenta no aumento da necessidade da integração dos canais de contato das empresas, como, por exemplo, os dispositivos móveis, chats on-line, entre outros. Atualmente, este mercado tem se evoluindo em um ritmo acelerado, em grande parte graças às inovações tecnológicas e a mudança das necessidades dos clientes.

Um desafio compreendido para muitas empresas do segmento, a inovação tecnológica tem permitido maior sinergia e engajamento das companhias com o seu público-alvo. Esta constatação é confirmada num estudo da E-Consulting Corp., que apontou que 92% das operações já disponibilizam o atendimento via redes sociais, confirmando que os meios digitais são os maiores impulsionadores do setor. Em cinco anos, o atendimento em redes sociais cresceu 27,78%. Tal dado sinaliza que não se trata mais de uma tendência, mas sim de uma realidade a ser adequada pelas empresas.

As mudanças ocorridas no segmento de *call center*, devido a priorização da tecnologia, podem refletir diminuição da representatividade dos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) para a um modelo com foco no digital. A mudança poderá gerar maior valor agregado na gestão do relacionamento com o cliente, impactando em canais como atendimento em redes sociais, chat, trade, B2B, Supplychain, BPO (terceirização de processos de negócio), dentre outros.

Devido ao risco intrínseco ao negócio, recomenda-se a realização de ações de pesquisa de mercado para avaliar a demanda e a concorrência. Seguem algumas sugestões:

- Pesquisa em fontes como prefeitura, guias, IBGE e associações de bairro para quantificação do mercado-alvo;
- Pesquisa a guias especializados e revistas sobre o segmento;
- Visita aos concorrentes diretos, identificando os pontos fortes e fracos dos estabelecimentos que trabalham no mesmo nicho;
- Participação em seminários especializados.

Portanto, antes de montar qualquer empreendimento é de fundamental importância realizar um planejamento estratégico para verificar a real viabilidade financeira, econômica, comercial, mercadológica e tecnológica.

### 3. Localização

A localização do ponto comercial não representa o fator mais relevante de uma empresa de *call center*. Tanto que algumas companhias multinacionais contratam serviços de *call centers off shore* (em outros países). Porém as regiões mais afastadas dos grandes centros, bairros mais residenciais, podem dificultar a contratação de mão de obra qualificada e inviabilizar o uso de determinadas tecnologias. Alguns detalhes devem ser observados na escolha do imóvel:

- O imóvel atende às necessidades operacionais referentes à localização, capacidade de instalação do negócio, possibilidade de expansão, características da vizinhança e disponibilidade dos serviços de água, luz, esgoto, telefone e internet?
- O ponto é de fácil acesso, possui estacionamento para veículos, local para carga e descarga de mercadorias e conta com serviços de transporte coletivo nas redondezas?
- O local está sujeito a inundações ou próximo a zonas de risco?
- O imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais?
- A planta do imóvel está aprovada pela Prefeitura?
- Houve alguma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva?
- As atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento ou o Plano Diretor do Município?
- Os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia?
- O imóvel escolhido tem autorização para exercer tal atividade na determinada localidade e se todos os impostos estão em dia?

### 4. Exigências Legais e Específicas

Para registrar uma empresa, a primeira providência é contratar um contador – profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa, auxiliá-lo na escolha da forma jurídica mais adequada para o seu projeto e preencher os formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas. O contador pode informar sobre a legislação tributária pertinente ao negócio. Mas, no momento da escolha do prestador de serviço, deve-se dar preferência a profissionais indicados por empresários com negócios semelhantes.

Para legalizar a empresa, é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições. As etapas do registro são:

- Registro junto à Secretaria de Receita Federal, para obtenção do CNPJ;
- Registro na Junta Comercial;
- Registro junto a Receita estadual, para obtenção da inscrição estadual;
- Registro junto a prefeitura, para obtenção do alvará de localização e de licença sanitária;
- Registro na Secretaria Estadual da Fazenda;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se encaixa (é obrigatório o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal por ocasião da constituição da empresa até o dia 31 de janeiro de cada ano);

- Cadastro na Caixa Econômica Federal (CEF) no sistema Conectividade Social;
- Autorização do Corpo de Bombeiros – CBM;
- Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVC), do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária (Sevisa);

As empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC). O CDC, publicado em 11 de setembro de 1990, regula a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca de equilibrar a relação entre consumidores e fornecedores. O CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a relação de consumo, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Ou seja, é necessário que em uma negociação estejam presentes o fornecedor e o consumidor, e que o produto ou serviço adquirido satisfaça as necessidades próprias do consumidor, na condição de destinatário final. Portanto, operações não caracterizadas como relação de consumo não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas pela casa. Nestas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda e não ao consumo da empresa. Tais negociações se regulam pelo Código Civil brasileiro e legislações comerciais específicas. Alguns itens regulados pelo CDC são: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia, cautelas ao fazer cobranças de dívidas.

A empresa também deve seguir a Lei 8.078/90 e o Decreto Federal 6.523/08 que fixam normas gerais para o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, bem como o Código de Ética do Programa de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento com Clientes e Consumidores, elaborado pela Associação Brasileira de Telemarketing.

Em relação aos principais impostos e contribuições que devem ser recolhidos pela empresa, vale uma consulta do contador no Estatuto da Micro e Pequena Empresa ou Lei Complementar nº 123, de 2006.

O Decreto Nº 6.523, conhecido como a Lei do SAC, por exemplo, regulamenta as operações de Call center fiscalizadas pelo Governo, como as empresas de transporte, telefonia, bancos, planos de saúde e outros. Ele determina a forma correta de atender os clientes no SAC, como a obrigatoriedade de começar o atendimento em até 60 segundos e a opção de cancelamento do serviço ser oferecida no primeiro menu que a URA apresenta.

Cada setor terá uma legislação específica, assim como os estados atendidos pelos serviços e o estado onde o *call center* estiver instalado — como a CVM 505, que regulamenta os procedimentos de transação de valores mobiliários feitos em *call center* de cartões de crédito.

Além disso, a Norma Regulamentadora NR17 é uma norma específica e obrigatória para empresas que operam um *call center*. Ela exige adequação a requerimentos mínimos de conforto físico e emocional ao dia a dia do colaborador, garantindo melhores condições de trabalho, segurança, saúde e conforto dos funcionários.

## 5. Estrutura

A estrutura deste tipo de negócio é considerada simples, o empreendedor necessita de uma acústica que facilite a comunicação por telefone, móveis confortáveis, seguindo os padrões de ergonomia. Esses podem ser considerados requisitos básicos para compor um negócio de *call center*.

O ideal é que a instalação de um *call center* seja feita em uma sala ou prédio que permita pequenos ajustes estruturais, como a instalação de *drywalls* (divisórias leves) para criar ambientes separados acusticamente. É recomendável também ter uma sala de descanso e refeições para os operadores, banheiros, salas de treinamento ou sala da gerência.

Importante considerar na estrutura do negócio os hardwares e softwares específicos da operação. Eles variarão conforme o tipo de atendimento que será feito, tanto no que diz respeito ao serviço oferecido como na forma como ele será executado. Os *call centers* podem atender diversos tipos de serviços, como o telemarketing, tele vendas, SAC, ouvidoria, Helpdesk, Relacionamento com o cliente e cobrança.

Os serviços definirão se a operação será ativa (quando os operadores executam as ligações), receptiva (quando os clientes entram em contato com a empresa) ou híbrida (quando os dois tipos de práticas anteriores ocorrem). Conseqüentemente, esta definição será determinante para quais hardwares e softwares deverão ser contratados para o *call center*.

Em qualquer dos casos é imprescindível ter instalações organizadas, evitando ruídos e garantindo a qualidade das ligações. Dessa forma, o local de trabalho deve ser limpo e organizado. O piso, a parede e o teto devem estar conservados e sem rachaduras, goteiras, infiltrações, mofo e descascamentos. O piso deve ser de alta resistência e durabilidade, além de fácil manutenção. Cerâmicas e ladrilhos coloridos proporcionam um toque especial, enquanto granito e porcelanato oferecem luxo e sofisticação ao ambiente. Tons claros são adequados para lugares pequenos, pois proporcionam a sensação de amplitude. Texturas e tintas especiais na fachada externa personalizam e valorizam o ponto.

Além dos recursos de telefonia, existe outro item, de fundamental importância: o cérebro eletrônico que movimentará a operação, chamado Software. Existem ferramentas no mercado específicas para gerenciamento de empresas de *call center*, que poderão garantir produtividade (discagem automática, por exemplo), simplificação de tarefas, controle sobre o andamento dos processos e resultados.

Profissionais qualificados (arquitetos, engenheiros, decoradores) poderão ajudar a definir as alterações a serem feitas no imóvel escolhido para funcionamento da empresa, orientando em questões sobre ergometria, fluxo de operação, design dos móveis, iluminação, ventilação etc.

## 6. Pessoal

O fator humano é fundamental para o sucesso de uma empresa de *call center*. Por ser, em sua maioria, o primeiro emprego de estudantes universitários, uma eficiente gestão de pessoal é imprescindível para o crescimento profissional destes jovens.

A estrutura de pessoas para a atividade de *call center* poderá depender do tipo

de operação realizada. No geral, os principais cargos são:

- Operador (atendente de SAC ou operador de tele vendas): recebe e responde chamadas telefônicas, email ou mensagens por rede social, solicitando informações sobre um serviço, produto, reclamações ou compra. O operador registra informações no computador, fornece informações aos clientes e promove produtos e serviços. Os principais requisitos para a profissão são: comunicação verbal, habilidade de saber ouvir, capacidade de lidar com clientes, conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa, conhecimento básico em informática e, em alguns casos, fluência em outros idiomas. Deve utilizar boas maneiras ao usar o telefone, saber trabalhar em equipe, ter poder de persuasão e manter-se calmo sob um ambiente de pressão. Voz clara e boa audição são desejáveis. A remuneração pode ser adicionada de comissão quando há venda de produtos.

- Monitor: trabalha no back office do call-center, monitorando o atendimento das demandas dos operadores, verificando o padrão de qualidade e fornecendo dados para a gestão da equipe. O monitor também auxilia na identificação de oportunidades de treinamento e melhoria do processo, na realização de análise de reclamações, no acompanhamento de métricas de elaboração de script de atendimento e no registro de eventuais problemas e desvios de performance.

- Supervisor: monitora, treina e acompanha uma equipe de operadores. Suas principais funções são motivar a equipe, realizar reuniões diárias de acompanhamento, determinar prazos, analisar relatórios gerenciais, fornecer feedback, desenvolver programas de treinamento e atuar na resolução de problemas.

O efetivo operacional poderá ser contratado de acordo com as demandas, necessidades, tarefas, fluxos relacionados às atividades do call center. Uma característica marcante do setor é a rotatividade de funcionários. A profissão é vista como temporária, o que dificulta a criação de vínculos mais profundos com a organização. Por ser um setor que contrata mão de obra sem experiência, geralmente as vagas atraem em sua grande maioria, jovens que buscam seu primeiro emprego.

É necessário desenhar o perfil de cada cargo, realizar recrutamento e seleção eficiente, atividades motivacionais, capacitar e treinar os profissionais de acordo com os processos racionalizados e níveis de proficiência. A qualificação de profissionais pode aumentar o comprometimento com a empresa, elevar o nível de retenção de funcionários e melhorar a performance do negócio.

Como o processo de qualificar mão de obra requer tempo e dinheiro, é fundamental criar políticas de retenção de talentos para diminuir a rotatividade, como treinamentos regulares, auxílio em cursos, plano de carreira, premiações por bom desempenho em suas tarefas, ou seja, é preciso investir em pessoas, oferecendo mais do que benefícios tradicionais.

O treinamento dos colaboradores deve desenvolver as seguintes competências:

- Capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes;
- Agilidade e presteza no atendimento;
- Capacidade de apresentar e vender os serviços da empresa;
- Motivação para crescer juntamente com o negócio.

O planejamento de ações estratégicas e campanhas, motivação, comissionamento que deve levado em conta, visando o aumento da produtividade da equipe. No final das contas, quem mais ganha com um funcionário motivado é a própria empresa, pois trabalhadores

motivados atendem melhor os clientes, e a empresa se torna referência de bom atendimento no mercado.

Além disso, deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores nessa área, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, conseqüências desagradáveis. O empreendedor pode participar de seminários, congressos e cursos direcionados ao seu ramo de negócio, para manter-se atualizado e sintonizado com as tendências do setor. O SEBRAE da localidade poderá ser consultado para aprofundar as orientações sobre o perfil do pessoal e treinamentos adequados.

## 7. Equipamentos

Conforme tratado anteriormente, a estrutura da atividade de *call center* contará com equipamentos específicos dependendo da operação do negócio, incluindo a utilização de hardwares e softwares específicos. Eles variarão conforme o tipo de atendimento, serviço oferecido e forma de execução. Importante lembrar que os *call centers* podem atender diversos tipos de serviços, como o telemarketing, televendas, SAC, ouvidoria, Helpdesk, relacionamento com o cliente e cobrança.

Observação:

Podemos considerar como hardwares:

- Aparelhos de telefone e headsets;
- Computadores;
- Televisores;
- Gravadores de chamadas e storages;
- URA;
- PABX;
- Aparelho de discagem automática.

Como softwares podemos considerar:

- Sistemas operacionais;
- Sistemas de CRM
- Sistemas de gestão de canais de atendimento e relatórios gerenciais;
- Sistemas de Workforce Management (gestão de equipes).

No geral, os equipamentos básicos para o funcionamento de uma empresa de *call center* são:

- Microcomputadores e acessórios;
- Headsets ou Headphones;
- Scanners;
- Mesas e cadeiras;
- Armários para arquivos;
- Software (programa de computador) específico para o segmento de *call center*.
- Serviço de PABX Virtual, contratado diretamente com as operadoras de telefonia;

- Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), dispositivo que distribui as chamadas entre as operadoras.

Ainda sobre os equipamentos, a depender do tipo de serviço realizado no *call center*, o empreendedor poderá adquirir os seguintes itens:

- **Discador:** equipamento ou sistema que realiza as chamadas. O discador pode ter três formatos: manual, preview e power. O manual é para fazer ligações manualmente como em um telefone analógico. O preview é um sistema discado um por um que apresenta os dados do cliente na tela do computador antes de cada ligação para uma venda mais persuasiva. O discador power, popularmente apelidado de metralhadora de chamadas, utiliza um algoritmo para disparar várias chamadas (o número é configurado pelo cliente) e entregar ao agente disponível somente quando o cliente estiver dizendo “alô”.

- **Gravação de chamadas:** Tecnologia que grava os áudios das operações de atendimento. Além de ser um requisito exigido por lei, estes registros serão importantes para a avaliação dos serviços prestados.

- **Unidade de Resposta Audível (URA):** Sistema que permite ao usuário escolher as opções de um menu por meio da fala por meio da discagem de teclas numéricas.

- **Armazenamento:** equipamentos ou sistemas que são responsáveis pelo armazenamento das gravações e dados das operações realizadas e informações de clientes e usuários. Por meio desta funcionalidade é possível acessar os diversos dados que darão suporte para os agentes em seu atendimento.

Além dos equipamentos, no layout da empresa, o empreendedor deve levar em consideração a ambientação, decoração, ventilação e iluminação. Na área externa, deve-se atentar para a fachada, letreiros e estacionamento. Além disso devem ser considerados sistema de ventilação, fiação elétrica, hidráulica e equipamentos ergonômicos compatíveis com a legislação vigente.

## 8. Matéria Prima/Mercadoria

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de, entre outros, os seguintes três importantes indicadores de desempenho:

- **Giro dos estoques:** o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Obs.: Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

- **Cobertura dos estoques:** o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

- **Nível de serviço ao cliente:** o indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega. Demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na

alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa.

Uma empresa de *call center* é tipicamente uma prestadora de serviços. Portanto, como não há venda de mercadorias, o consumo de produtos resume-se à manutenção e limpeza do parque tecnológico.

## 9. Organização do Processo Produtivo

O processo produtivo de uma empresa de um *call center* varia muito de acordo com o tipo de serviço contratado. Assim, entre os serviços oferecidos por *call centers*, estão:

- **Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou Central de Relacionamento:** Área responsável pelo atendimento a clientes e consumidores que buscam orientações, explicações, reclamações e agendamento sobre produtos ou serviços.
- **Ouvidoria:** Setor responsável pela solução de problemas e erros relacionados aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e deve ser a última instância de atendimento aos clientes.
- **Help desk:** Serviços para a solução, via telefone, de dificuldades ou problemas técnicos encontrados por clientes. Esta opção, geralmente, é utilizada para empresas do setor de TI.
- **Telemarketing:** São as operações utilizadas para promoção, anúncios e vendas de produtos ou serviços pelo telefone. Serve para a prospecção de novos clientes e fortalecimento da publicidade que é oferecida pela empresa.
- **Cobrança:** Canal que localiza os clientes devedores e negocia dívidas.

Dentre os serviços citados as principais aplicações são:

- Venda de produtos e serviços.
- Agendamento de visitas.
- Confirmação de presença em eventos.
- Cobrança de inadimplentes.
- Atualização de cadastros.
- Reativação de clientes.
- Serviços de Atendimento ao Cliente.
- Suporte técnico.
- Pós-venda.
- Pesquisas.
- Central de e-mail.

O processo de gestão de uma empresa de *call center* pode ser desafiadora, já que envolve uma rotina muitas vezes estressante para os colaboradores. Nesse sentido, o gestor da empresa assume um papel importante na condução das atividades diárias, no trato com os funcionários e na organização das atividades.

A seguir listamos algumas dicas para uma gestão mais eficiente da empresa:

- Contrate uma equipe capacitada;
- Treine os profissionais;
- Saiba motivar;

- Investa no autoatendimento: Contar com um sistema de autoatendimento facilita a sua rotina de trabalho, pois os problemas menores e podem ser resolvidos pelo próprio cliente, sem que ele recorra à sua equipe;
- Não se esqueça do pós-venda: Solicite ao cliente uma avaliação após o atendimento. Analise o desempenho da sua equipe, dos seus processos, gerando informações necessárias para deixar o seu trabalho mais eficiente;
- Acompanhe os processos;
- Aposte na tecnologia;
- Determine metas;
- Reconheça e celebre os resultados positivos;
- Compartilhe a gestão;
- Torne a comunicação mais efetiva; as falhas comunicacionais são responsáveis por gerar várias situações complicadas no ambiente organizacional. Assim as reuniões com a equipe podem ajudar a motivar os colaboradores e ajustar os pontos falhos.

## 10. Automação

A automação faz parte da composição do serviço prestado por uma empresa de *call center*. O empreendedor deve procurar no mercado os principais fornecedores de sistemas informatizados (softwares) de CRM (*Customer Relationship Management*). O software pode ser considerado o “cérebro” da operação, pois é ele que executa todas as transações mediante o setor em que a empresa está inserida.

Portanto, o empreendedor deve avaliar o preço cobrado, o serviço de manutenção, a conformidade em relação à legislação fiscal municipal e estadual, a facilidade de suporte e as atualizações oferecidas pelo fornecedor, verificando ainda se o aplicativo possui funcionalidades, tais como:

- Controle dos dados sobre faturamento/vendas, gestão de caixa e bancos (conta corrente);
- Acompanhamento de manutenção e depreciação dos equipamentos;
- Organização de compras e contas a pagar;
- Emissão de pedidos;
- Controle de taxa de serviço;
- Lista de espera;
- Relatórios e gráficos gerenciais para análise real do faturamento da empresa;
- Aumento da produtividade por meio de recursos de discagem automática;
- Controle sobre as etapas dos processos e seus resultados;
- Relatórios de desempenho;
- Simplificação de tarefas;
- Permissões de alterações de dados no sistema;
- Implementação de novas ações e campanhas.

Quando se fala de tecnologia, é preciso tomar cuidado com os extremos: um software simples demais pode ser barato, porém não dispor da flexibilidade necessária a uma operação de *call center*, causando limitações no momento da operação do negócio. Nessa linha, um software muito sofisticado, pode ter recursos que você nunca vai utilizar e terá certamente uma implantação mais longa e complicada e exigirá equipamentos compatíveis, resultando numa equação bastante dolorida para o bolso do empreendedor.

Outro ponto importante é verificar se o fornecedor do sistema dispõe de um suporte técnico

especializado e se oferece acompanhamento pós-venda. Ele também deve oferecer atualizações do sistema, garantindo a preservação do seu investimento. Uma pesquisa no mercado para indicar quais são seus clientes, tempo no mercado e exemplos de aplicação em outras empresas também poderão ser fundamentais na escolha do fornecedor e do software.

## 11. Canais de Distribuição

Como o próprio nome diz a prestação do serviço aos usuários finais de um *call center* é feita via atendimento telefônico. Já o processo de contratação dos serviços de um *call center* demanda reuniões presenciais com a empresa contratante, assim como a maioria das negociações corporativas.

## 12. Investimentos

Investimento compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua auto sustentação. Pode ser caracterizado como investimento fixo, que compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, decoração, utensílios, instalações, reformas etc. Já os Investimentos pré-operacionais são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, honorários profissionais e outros.

De maneira geral, o investimento para a atividade de *call center* varia muito de acordo com o porte do empreendimento. Uma empresa com cinco estações de trabalho, estabelecida em uma área de 50 m<sup>2</sup>, exige um investimento inicial estimado em torno de R\$ 55 mil.

Os investimentos necessários, em média, para uma empresa de pequeno porte são:

- Instalações, reformas e adaptações necessárias: R\$ 15.000,00;
- Computadores: R\$ 6.000,00
- Impressora: R\$ 600,00
- Estações de trabalho (mesa e cadeiras): R\$ 7.000,00;
- Rede lógica e cabeamento: R\$ 6.700,00
- Headsets: R\$ 800,00
- Aparelhos telefônicos para atendimento: R\$ 6.000,00
- Armários para arquivo: R\$ 3.800,00;
- \*Hardware diversos (sistema discador/PABX) - Valor total: R\$ 2.400,00
- \*Software diversos: R\$ 1200,00
- Capital de giro: R\$ 5.000,00.

\* dependem do tipo de serviço realizado.

Para uma informação mais apurada sobre o investimento inicial, sugere-se que o empreendedor utilize o modelo de plano de negócio disponível no SEBRAE.

## 13. Capital de Giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

Se o prazo médio recebido dos fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem somada ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa. Neste caso um aumento de vendas implica também em um aumento de encaixe em capital de giro. Para tanto, o lucro apurado da empresa deve ser ao menos parcialmente reservado para complementar esta necessidade do caixa.

Se ocorrer o contrário, ou seja, os prazos recebidos dos fornecedores forem maiores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro é negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa é necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos). Portanto, retiradas e imobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros.

Um fluxo de caixa, com previsão de saldos futuros de caixa deve ser implantado na empresa para a gestão competente da necessidade de capital de giro. Só assim as variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado poderão ser geridas com precisão.

A previsão de capital de giro para uma empresa de *call center* não depende de insumos em seu processo produtivo, mas de seus funcionários e despesas mensais com energia, água, limpeza, manutenção dentre outros. Geralmente, a necessidade de capital de giro para a operação de uma empresa de *call center* é baixa, em torno de 10% do investimento inicial.

## 14. Custos

São todos os gastos realizados na produção de um bem ou serviço e que serão incorporados posteriormente ao preço dos produtos ou serviços prestados, como: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas, matéria-prima e insumos consumidos no processo de produção.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas. Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

Os custos para abrir uma empresa de *call center*, podem ser estimados considerando os itens abaixo:

- Salários, comissões, encargos e pró-labore: R\$ 19.000,00;
- Tributos, impostos, contribuições e taxas: R\$ 4.000,00;
- Aluguel, taxa de condomínio, segurança: R\$ 2.000,00;
- Água, luz, telefone e acesso a internet: R\$ 2.500,00;
- Manutenção de equipamentos: R\$ 1.000,00;
- Produtos para higiene e limpeza: R\$ 340,00;
- Assessoria contábil: R\$ 965,00;
- Propaganda e publicidade da empresa: R\$ 965,00;
- Aquisição de matéria-prima e insumos: R\$ 1000,00.

CUSTO TOTAL: R\$ 31.770,00.

Seguem algumas dicas para manter os custos controlados:

- Comprar pelo menor preço;
- Negociar prazos mais extensos para pagamento de fornecedores;
- Evitar gastos e despesas desnecessárias;
- Manter equipe de pessoal enxuta.

## 15. Diversificação/Aggregação de Valor

Agregar valor significa oferecer produtos e serviços complementares ao produto principal, diferenciando-se da concorrência e atraindo o público-alvo. Não basta possuir algo que os produtos concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo a mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto ou serviço prestado.

As pesquisas quantitativas e qualitativas podem ajudar na identificação de benefícios de valor agregado. No caso de uma empresa de call center, há várias oportunidades de diferenciação, tais como:

- Realização de contratos corporativos com percentual de desempenho, que permitam o compartilhamento de riscos juntamente com a empresa contratante;
  - Prestação de serviços remodelagem de processos de negócio (BPO – *Business Process Outsourcing*). Pode envolver projeto completo de negócio, envolvendo tecnologia, consultoria, gestão de custos, mensuração de resultados, entre outros.
  - Oferta de serviços de implantação tecnológica de URA (Unidade Resposta Audível) e treinamento de operadores.
  - Utilização da tecnologia está ligada a um melhor desempenho do seu negócio. Por isso, torna-se importante o uso de alguma ferramenta que auxiliem tanto na performance da sua equipe, quanto na automação processos;
    - A automação dos processos pode ser o primeiro passo para reduzir custos operacionais da empresa. Ao gerenciar processos e não pessoas o empreendedor passa a deixar o seu negócio escalável. Isso significa que é possível reproduzir repetidamente, em grande quantidade e com grande ganho de produtividade;
    - Uma estratégia de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com o Cliente) pode transformar o seu negócio, aumentando suas vendas. A aplicação de modelagem de negócio ou um planejamento estratégico promoveriam melhorias contínuas nos processos da empresa, sendo garantido por meio dos controles

desses processos.

De maneira geral, a empresa necessita destacar-se em meio à concorrência e por isso deve buscar sempre novas formas de agregar valores que a tornem diferenciada. A maneira encontrada pode ser o investimento em cursos e palestras, que fornecem informações atualizadas, dicas inovadoras e parcerias importantes para o seu negócio.

Além disso, o bom atendimento respaldado pelo treinamento dos funcionários e pela segmentação de carteiras, tem se mostrado um grande diferencial competitivo para as empresas desse setor.

## 16. Divulgação

A divulgação é um componente fundamental para o sucesso de uma empresa de *call center*. As campanhas publicitárias devem ser adequadas ao orçamento da empresa, à sua região de abrangência e às peculiaridades do local. Abaixo, sugerem-se algumas ações mercadológicas acessíveis e eficientes:

- Confeccionar folders para a distribuição em escritórios;
- Participar de eventos e feiras de telemarketing e marketing direto;
- Firmar parcerias com agências de promoção e propaganda;
- Montar um website para a divulgação da empresa.

O empreendedor deve sempre entregar o que foi prometido e, quando puder, superar as expectativas do cliente. Ao final, a melhor propaganda será feita pelos clientes satisfeitos e bem atendidos.

## 17. Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de *call center*, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 8220-2/00 como a atividade de teleatendimento, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006.

A partir de 01/01/2018, o **limite de receita bruta**, para fins de permanência no Simples, será de **R\$ 4.800.000,00**. A empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional em 31 de dezembro de 2017, que durante o ano calendário de 2017 auferir receita bruta total anual entre R\$ 3.600.000,01 (três milhões, seiscentos mil reais e um centavo) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) continuará automaticamente incluída no Simples Nacional com efeitos a partir de 1º de janeiro de 2018, ressalvado o direito de exclusão por comunicação da optante.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);

- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, variam de 4% a 19%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

A partir de 01/01/2018, **se a receita bruta anual não ultrapassar a R\$ 81.000,00** (oitenta e um mil reais), o empreendedor, poderá optar pelo regime denominado de MEI (Microempreendedor Individual), desde que atenda os seguintes requisitos:

- Tenha faturamento limitado a 6.750,00 (seis mil, setecentos e cinquenta reais) ou R\$ 81.000,00 por ano (a partir de 01/01/2018);
- Não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
- Contrate no máximo um empregado;
- Exerça uma das atividades econômicas previstas nas atividades permitidas ao MEI.

Para se enquadrar no MEI o CNAE de sua atividade deve constar e ser tributado conforme a tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 - Anexo XIII (<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2011/CGSN/Resol94.htm>).

Neste caso, os recolhimentos dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

#### I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente - a título de contribuição previdenciária do empreendedor;
- R\$ 5,00 a título de ISS - Imposto sobre serviço de qualquer natureza.

**II) Com um empregado:** (o MEI poderá ter um empregado, desde que o salário seja de um salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá mensalmente, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retém do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;
- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Havendo receita excedente ao limite permitido superior a 20% o MEI terá seu empreendimento incluído no sistema SIMPLES NACIONAL.

Para este segmento, tanto ME, EPP ou MEI, a opção pelo SIMPLES Nacional sempre será muito vantajosa sob o aspecto tributário, bem como nas facilidades de abertura do

estabelecimento e para cumprimento das obrigações acessórias.

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares n°s 127/2007, 128/2008, 139/2011, 147/2014, 155/2016) e Resolução CGSN - Comitê Gestor do Simples Nacional n° 94/2011.

## 18. Eventos

Os principais eventos do setor são:

- CASES VENCEDORES DO PRÊMIO ABEMD  
As Melhores Práticas de Marketing Direto

Website: <http://www.abemd.org.br>

- CONGRESSO BRASILEIRO DE MARKETING  
Website: <http://www.abmn.com.br>

- CONGRESSO BRASILEIRO DE PUBLICIDADE  
Website: <http://www.ampro.com.br>

- MAXIMIDIA  
Website: <http://www.maximidia.com.br>

- MIDIA MASTER BRASIL  
Website: <http://www.midiainmasterbrasil.com.br>

- VAS, DIGITAL AND INNOVATIVE SERVICES  
Website: <http://www.caricamevent.com/#about>

- TELA VIVA MÓVEL  
Website: <https://telavivamovel.com.br/>

- PAINEL TELEBRASIL  
Website: <http://paineltelebrasil.org.br/en/>

## 19. Entidades em Geral

A seguir, são indicadas as principais entidades de auxílio ao empreendedor:

- ABT - Associação Brasileira de Tele serviços

Fone: (11) 3813-0068

Website: <http://www.abt.org.br>

- ABMN - Associação Brasileira de Marketing & Negócios  
Rua Visconde de Pirajá, 547, salas 1123 e 1126

CEP: 22410-900 - Rio de Janeiro – RJ

Fone: (21) 2294-8493 / 2240-0890

Website: <http://www.abmn.com.br>

- ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto  
Av. São Luís 50, 13º andar, cj. 132 B

CEP: 01046-926 - São Paulo – SP

Fone: (11) 3129-3001

Website: <http://www.abemd.org.br>

- AMPRO - Associação de Marketing Promocional  
Rua Padre Garcia Velho 73, 11º andar

CEP: 05421-030 - São Paulo – SP

Fone: (11) 3815-9998

Website: <http://www.ampro.com.br>

- ADVMB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil  
Rua 13 de Maio 1413 – Bela Vista

CEP: 01327-001 São Paulo – SP

Fone: (11) 3372-3800

Website: <http://www.advbm.org.br>

- Receita Federal Brasília – DF  
Website: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

- Registro BR – Registro e Hospedagem de Endereço na Internet  
Av. das Nações Unidas, 11541, 7º andar.

CEP: 04578-000 - São Paulo – SP

Fone: (11) 5509-3500

Website: <http://www.registro.br>

- SNDC - Sistema Nacional de Defesa do Consumidor

Website: <http://www.mj.gov.br/dpdc/sndc.htm>

## 20. Normas Técnicas

As normas técnicas são documentos de uso voluntário, utilizados como importantes referências para o mercado.

As normas técnicas podem estabelecer requisitos de qualidade, de desempenho, de segurança (seja no fornecimento de algo, no seu uso ou mesmo na sua destinação final), mas também podem estabelecer procedimentos, padronizar formas, dimensões, tipos, usos, fixar classificações ou terminologias e glossários, definir a maneira de medir ou determinar as características, como os métodos de ensaio.

As normas técnicas são publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Não existem normas técnicas que regulamentem este segmento empresarial.

Considerando que o mobiliário é um importante insumo para o negócio, a norma técnica ABNT NBR 15786:2010 especifica as características físicas, dimensionais e ergonômicas dos móveis de tele atendimento e os métodos de ensaio para a determinação de estabilidade, resistência e durabilidade dos móveis.

Além disso, a Norma Regulamentadora NR17, regulamentada pela Secretária de Inspeção do Trabalho e o Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, trata de forma específica das empresas que operam um call center. Ela exige adequação a requerimentos mínimos de conforto físico e emocional ao dia a dia do colaborador, garantindo melhores condições de trabalho, segurança, saúde e conforto dos funcionários. A NR17 é obrigatória. Empresas que operam um call center, no entanto, devem tratar a a Norma não como uma inimiga, mas como um diferencial competitivo. A norma dita os padrões de operação, desde o tipo de mobiliário que deve ser utilizado, até a jornada de trabalho dos funcionários, visando sempre o bem-estar dos tele operadores.

## 21. Glossário

Seguem alguns termos técnicos extraídos do website <http://www.calltocall.com.br>.

**ADERÊNCIA À PROGRAMAÇÃO:** é uma medida do tempo em que os operadores estão em suas posições de atendimento conforme programada. É o tempo real que o operador utiliza para atendimento ao telefone em relação ao tempo previamente programado.

**ADSL:** Assymetrical Digital Subscriber Line é uma tecnologia que utiliza linha telefônica digital para tráfego de dados em velocidades de até oito megabits por segundo. A empresa,

uma operadora de telefonia, instala um modem próprio para ADSL, que faz a conversão dos dados que chegam e saem pela linha telefônica. A velocidade é garantida por um processo digital avançado que comprime essa informação. A linha telefônica não fica ocupada porque o modem contém um chip chamado splitter, que separa voz e dados. Assim você pode fazer e receber ligações enquanto está navegando.

**AUTO-ATENDIMENTO:** sistema computadorizado que é capaz de resposta independente aos clientes, sem a necessidade de intervenção humana. Os menus mais sofisticados combinam conhecimento de voz e digitação de teclas de telefone (touch-tone options).

**BACK OFFICE:** é a retaguarda da operação, um conjunto de soluções utilizadas para agilizar, controlar, analisar e automatizar os procedimentos de apoio à central de atendimento, sejam elas administrativas ou produtivas.

**BEHAVIOR SCORE:** análise do comportamento do cliente para então programar a abordagem que será adotada.

**BI:** sigla do termo em inglês Business Intelligence, é o nome que se dá às ferramentas de software que permitem analisar as informações contidas numa base de dados inteligente e gerar relatórios analíticos capazes de orientar o processo de tomada de decisão. As ferramentas de BI são a base do CRM analítico.

**BUSINESS-TO-BUSINESS:** relacionamento entre empresas, normalmente realizado no ambiente da Internet e/ou dos extranets - redes privadas de comunicação criadas pelas empresas. Nos dois casos, em ambiente de colaboração, a operação B2B liga os fabricantes e fornecedores de produtos e serviços à totalidade de parceiros que compõem a chamada cadeia de negócios: provedores de insumos e matérias-primas, canais de distribuição, franquias, bancos, seguradoras, etc. O B2B diz respeito a operações no atacado.

**BUSINESS-TO-CONSUMER:** relacionamento entre empresas e clientes, normalmente realizado no ambiente Internet. Exemplos clássicos de B2C são as lojas virtuais, que via web, vendem praticamente tudo, do CD aos cruzeiros marítimos, passando pelos produtos de informática, automóveis, calçados, roupas, utensílios domésticos e até projetos de decoração, entre outros. O B2C diz respeito a operações no varejo.

**CALL CENTER/ CONTACT CENTER/ TELEMARKETING:** designações para centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou prospects, de forma ativa (ligação feita a partir da empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente a empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é Contact Center, que inclui o contato por e-mail, fax, chat e Voz sobre IP, por exemplo.

**CHAMADAS BLOQUEADAS:** número de tentativas de ligação não completadas por sinal de ocupado na linha ou no sistema.

**CRM:** sigla de Customer Relationship Management, que é a gerência do relacionamento com clientes. Representa a aproximação com os clientes através da percepção de suas particularidades, oferecendo-lhes um tratamento diferenciado.

**CRM ANALÍTICO:** a rigor, o termo seria uma redundância: não é possível promover o bom relacionamento com os clientes sem analisar as informações a respeito deles. De qualquer modo, a indústria de software chama de CRM analítico a solução capaz de cruzar as

informações armazenadas numa base de dados e gerar relatórios (analíticos) que orientam a estratégia da empresa. O CRM analítico identifica, por exemplo, o cliente mais ou menos produtivo, mais ou menos fiel, e, ainda, entre outras coisas, hábitos de consumo conforme o sexo, a classe econômica, a faixa etária e a região.

**CRM COLABORATIVO:** assim se define o software de CRM que permite concentrar, no mesmo ambiente, o atendimento da empresa aos vários públicos com os quais ela se relaciona: clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios. A base de tudo é a integração dos sistemas que rodam em todos os departamentos da empresa, da retaguarda à central de atendimento.

**CRM OPERACIONAL:** CRM cujo objetivo é, basicamente, tornar mais ágil a relação da empresa com os clientes. Uma das aplicações é a automação da força de vendas, que permite tornar mais rápida, por exemplo, a emissão dos pedidos e entrega da mercadoria ou serviço.

**CTI:** sigla de Computer Telephony Integration. É um programa que faz integração entre sistemas de computadores e de telefonia. **CUSTO MÉDIO POR LIGAÇÃO/CONTATO:** é o resultado da soma de todos os custos para operar o call center, dividido pelo número de chamadas recebidas no mesmo período, por todos os meios.

**CUSTO POR CONTATO:** custo total do call center dividido pelo número de ligações recebidas efetivadas

**CUSTO POR LIGAÇÃO:** custo total do call center dividido pelo número total de ligações efetivas.

**DAC:** sigla de Distribuidor Automático de Chamadas. Sistema telefônico que atende as chamadas telefônicas, colocando-as numa fila de espera até que seja distribuídas conforme as necessidades da operação, para os atendentes de uma central ou para as URAs.

**DATA WAREHOUSE:** nome que se dá ao sistema que permite grande volume de dados, mas, principalmente, cruzá-los e transformá-los em informações de apoio à tomada de decisão. A data warehouse pressupõe o armazenamento e tratamento das informações de interesse da corporação inteira. Mas, na medida em que implica verdadeira revolução em termos culturais e organizacionais, as empresas costumam optar pela implantação em etapas, departamento por departamento, em geral começando pelo setor de marketing. À data warehouse que se circunscreve a determinada área, convencionou-se chamar de data warehouse departamental ou data mart.

**DATA MINING:** ao pé da letra, o termo pode ser traduzido como garimpagem de dados. A ferramenta de data mining permite localizar e extrair a informação de importância estratégica em meio a uma enorme massa de dados. É outro recurso importante no CRM analítico e, também, na construção de sistemas de data warehouse.

**DISCADOR AUTOMÁTICO:** solução que permite a discagem automática de chamadas durante campanhas de Telemarketing ativo. Há a variante predictive dialing, que faz a discagem mediante avaliação do tempo médio previsto para as conversas e do número de PAs da operação.

**DMB:** sigla de Data Base Marketing. Trata-se de um conceito que relaciona as técnicas de

marketing à melhor utilização de um banco de dados.

ERP: sigla do termo em inglês Enterprise Resource Planning, que se pode traduzir como planejamento de recursos da empresa, batiza os sistemas de gestão que permitem organizar os processos, nos departamentos ou em escala corporativa. Os sistemas de ERP cobrem as áreas de administração, finanças, compras, vendas, contas a pagar e a receber, recursos humanos, etc. e trabalham em estreita sintonia com os bancos de dados.

FATOR DE OCUPAÇÃO: é a porcentagem de tempo em que o operador está pronto para atender ligações em relação ao tempo total em que está no local de trabalho.

FRONT-END: atendentes generalistas que fazem o primeiro contato e a triagem de ligações em operações de help-desk, para então repassar as ligações aos atendentes especializados.

GERÊNCIA DE TRAFEGO: software que analisa e correlaciona o fluxo de ligações por atendentes, a previsão de pausas, os intervalos, as escalas, as ausências, a hora do maior movimento, o tempo médio de atendimento etc.

GRAVADOR DIGITAL: sistema que permite a gravação digital, full-time ou seletiva das ligações feitas ou atendidas na central, para garantir a segurança da operação e o acompanhamento da performance do operador.

HEADSET: fone de ouvido com microfone utilizado pelos operadores. Mantém as mãos livres para digitação no computador.

HELP DESK: suporte o apoio técnico a serviços e produtos, que pode ser dado em vários níveis de complexidade, dependendo das necessidades do cliente.

ÍNDICE DE ABANDONO: porcentagem de ligações que foram abandonadas pelo cliente antes do atendimento, ainda na fila de espera, em relação ao total de ligações recebidas.

ÍNDICE DE RETENÇÃO: tempo médio de retenção do cliente na empresa, medido pela soma de todos os clientes e do seu tempo com a empresa, dividido pelo número de clientes.

ÍNDICE DE RETENÇÃO: tempo médio de retenção do cliente no Contact Center, incluindo o momento do atendimento, o tempo de espera e o encerramento do contato.

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO: medida da percepção que o cliente tem em relação ao atendimento das suas expectativas com relação a uma empresa, produto ou serviço com quem tem um relacionamento como cliente.

LIGAÇÕES ABANDONADAS: ligações abandonadas pelo cliente antes de ser atendido pelo operador.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: é a estratégia que, mediante ações específicas, se ocupa de aprimorar o relacionamento das empresas e instituições com os clientes e parceiros de negócios em geral.

MARKETING DIRETO: é uma evolução do marketing que permite atingir os clientes ou prospects de forma dirigida e individualizada, com a grande vantagem de medir os resultados e obter respostas diretas, podendo funcionar como um canal extremamente

eficiente.

**MARKETING ONE-TO-ONE:** é a estratégia pela qual a empresa planeja a ação de marketing rigorosamente de acordo com o perfil de cada grupo de clientes, expectativa e hábitos de consumo. O marketing one-to-one começa na segmentação dos públicos, mediante pesquisas e estudo de mercado, com ênfase na análise de comportamento dos consumidores.

**MÉDIA DO NÚMERO DE TOQUES:** número de toques do telefone que o consumidor ouve antes do atendimento, seja pelo operador ou pelo sistema.

**MÉDIA PERCENTUAL DE PRESENÇA:** obtida com a divisão do número de operadores esperados para o trabalho e o número efetivo presente, em um determinado período.

**MONITORIA:** área do Contact Center que avalia o atendimento dos operadores, com a finalidade de garantir a qualidade do serviço.

**NÍVEL DE SERVIÇO:** porcentagem de ligações atendidas dentro do tempo estipulado como aceitável. É um dos parâmetros de qualidade da central.

**NÚMERO DE LIGAÇÕES POR HORA:** número de ligações efetivadas pelo operador por hora.

**OFF SHORE:** nome que se dá a uma operação de atendimento que cruza as fronteiras de um país. O modelo surgiu nos Estados Unidos na década passada, quando as empresas norte-americanas, vendendo seus produtos e serviços na extensão inteira dos continentes, começaram a contratar operadoras de call center multilíngües para atender os clientes. Normalmente, em cada continente, as multinacionais contratam serviços de Off Shore de uma só operadora, que, do país em que está localizada, fala com os clientes do cliente na região toda. Mas pode acontecer do serviço varrer mais de um continente.

**OPERADOR:** é a pessoa responsável, por identificar as necessidades dos clientes, oferecendo a solução mais adequada de acordo com o objetivo, missão e valores da organização que representa. É acima de tudo um ser humano que se relaciona com outros seres humanos, utilizando as técnicas e tecnologias disponíveis para o melhor desempenho desta da função.

**OUTSOURCING:** sinônimo de terceirização, aplica-se aos casos em que um serviço, de suma importância para a empresa, mas que não faz parte da atividade principal de negócios, se transfere para terceiros, uma empresa especializada. No atendimento a clientes, exemplo típico é o outsourcing dos serviços relativos à operação de Call Center, cada vez mais desenvolvidos fora das empresas.

**PA:** posição ou posto de atendimento. Consiste na instalação física (mesa, computador, headset) usada pelos operadores.

**PABX:** sigla do termo em inglês Private Automatic Branch Exchange, pode ser traduzido como central telefônica, capaz de completar as ligações de forma automática, sem intervenção humana.

**PERCENTUAL DE CONVERSAÇÃO:** percentual de contatos bem-sucedidos em relação a

**PERFORMANCE DE LIGAÇÕES ATIVAS:** medida de performance do operador em ligações ativas (ex. ligações por operador por turno / vendas por operador por turno). Pode ser obtido com o número total de ligações por período dividido pelo tempo total da operação conectada ao sistema de telefonia.

**POSIÇÕES DE TRANSBORDO:** posições que recebem a transferência do excesso de chamadas a partir de outra central.

**SAC:** sigla de Serviço de Atendimento ao Cliente. Área do Call Center que atende dúvidas, sugestões, elogios, críticas e reclamações dos clientes por determinados serviços/ produtos prestados pela empresa.

**SALA DE DESCOMPRESSÃO:** sala utilizada pelos operadores de call center para descanso.

**SCM:** sigla do termo em inglês Supply Chain Management, que se pode traduzir como gerenciamento da cadeia de suprimentos, é o conjunto de processos que permitem a uma empresa controlar um produto desde o recebimento da matéria-

prima ou insumo empregado na fabricação dele, até a distribuição, passando pelas diversas fases da concepção, na linha de montagem.

**SCRIPT:** roteiro previamente preparado para orientar a conversa entre o operador de call center e o consumidor.

**SKILL-BASED ROUTING:** roteamento das chamadas para grupo de operadores com conhecimentos ou habilidades específicas, de acordo com definições prévias para cada tipo de atendimento.

**TAXA DE ABANDONO:** medida das chamadas recebidas pelo call center e desconectadas por quem ligou, antes do atendimento pelo operador ou por qualquer outra razão pessoal ou técnica. Esta taxa mede-se pela porcentagem de chamadas abandonadas em relação às totais recebidas.

**TAXA DE ABANDONO:** qualquer ligação abandonada pelo cliente após ter contato com o operador, por qualquer razão (ligações abandonadas / total de ligações recebidas).

**TAXA DE ALTERAÇÃO DE EQUIPE (TURNOVER):** número de operadores que deixam a operação em relação ao total verificado no mesmo período, geralmente um ano.

**TAXA DE ATENDIMENTO RESOLVIDO EM UMA ÚNICA LIGAÇÃO:** porcentagem de ligações que não exigem retorno ao call center ou retorno do operador ao cliente.

**TAXA DE CONVERSÃO:** porcentagem das abordagens bem-sucedidas em relação a todos os contatos feitos.

**TAXA DE LIGAÇÕES REGISTRADAS EM FILA:** número de ligações em fila em relação ao total de ligações recebidas.

**TAXA DE LIGAÇÕES TRANSFERIDAS:** porcentagem das ligações transferidas do operador original para outro.

**TAXA DE OCUPAÇÃO:** tempo efetivo do operador no atendimento ou pós-atendimento em relação ao tempo total do seu turno de trabalho.

**TAXA DE PRESENÇA:** número de operadores por turno real / número de operadores por turno estimado. Tempo de uso da voz: tempo utilizado pelo operador falando com o cliente.

**TAXA DE UTILIZAÇÃO DO OPERADOR:** tempo total do operador (talk time + hold time) em atendimento em relação ao tempo total apurado em um turno de trabalho

**TAXA MÉDIA DE PRESENÇA:** número total de operadores presentes ao trabalho em relação ao número esperado.

**TEMPO DE ABANDONO:** medida de tempo, em segundos, antes do abandono da ligação.

**TEMPO DE ATENDIMENTO MÉDIO:** obtido pela soma do tempo de contato com o tempo de pós-atendimento.

**TEMPO DE CONTATO:** medida do tempo médio, em segundos, utilizado pelo operador no efetivo atendimento.

**TEMPO DE ESPERA:** tempo em que o cliente espera pelo operador após contato com o call center.

**TEMPO DE INTERRUPTÃO NO ATENDIMENTO:** tempo médio (segundos) em que o operador em atendimento, interrompe o seu trabalho e mantém o cliente em espera.

**TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO:** tempo total (segundos/minutos) em que o operador esteve efetivamente conectado em atendimento.

**TEMPO MÉDIO DE ESPERA:** duração média de tempo que o cliente espera antes de ser atendido

**TEMPO MÉDIO PÓS-ATENDIMENTO:** tempo tomado pelo operador para atividades complementares ao atendimento.

**TEMPO PÓS-ATENDIMENTO:** tempo médio (minutos/segundos) que o operador necessita para realizar tarefas administrativas relacionadas com o atendimento completado.

**THIN CLIENT:** assim se chamam as soluções (hardware e software) que, mantendo a funcionalidade dos grandes sistemas, se destaca pelo tamanho reduzido.

**TI:** sigla do termo em inglês Information Technology, traduzido como Tecnologia da Informação, é o resultado do casamento de todos os recursos da informática e telecomunicações que permitem criar, armazenar e fazer circular a informação. Hoje a tecnologia da informação, que se sustenta nas placas inteligentes (chips) e avançadas soluções de software, está integrada à quase totalidade dos dispositivos, equipamentos e sistemas que o ser humano utiliza, em casa ou no escritório, para trabalhar ou entreter-se: computadores, impressoras, leitores ópticos, máquinas fotográficas, videocassetes, televisores, microondas, lavadoras, aparelhos telefônicos, secretárias eletrônicas e, entre outras maravilhas, os confortáveis controles remotos. A Internet, por exemplo,

modernamente, é o mais revolucionário produto de TI. Hoje, difícil é dizer onde ela, tecnologia da informação, não está.

**TMA:** sigla de Tempo Médio de Atendimento. É a avaliação do tempo médio de duração de cada contato, obtido pelo quociente entre o total de minutos utilizados no atendimento e o total de ligações, num determinado período de tempo.

**TURNOVER:** é definido pelo quociente entre número de operadores que deixam a empresa num determinado período de tempo (e cuja vaga precisa ser resposta) e o número de operadores que entraram na empresa no mesmo período.

**URA:** sigla de Unidade de Resposta Audível (em inglês Interactive Voice Response), sistema que faz o atendimento eletrônico da chamada, direcionando o cliente ao serviço desejado geralmente a partir da digitação de teclas para cada função. **VALOR MÉDIO DA VENDA:** valor total das vendas realizadas em um período, dividido pelo número de ligações de vendas realizadas no mesmo período.

**VELOCIDADE MÉDIA DE ATENDIMENTO:** número total de ligações registradas em espera dividido pelo número total de ligações efetivamente atendidas.

**VoIP:** sigla do termo voz sobre IP, que serve para designar, numa rede de telecomunicações a transmitir sinais de voz, mediante uso do protocolo mais empregado na comunicação via Internet — o Internet Protocol, ou IP, acima definido.

## 22. Dicas de Negócio

Para começar o negócio, é recomendável que o empreendedor já tenha, pelo menos, um cliente contratado ou com potencial de contratação. Assim, é possível minimizar o risco do investimento inicial, que demanda a compra de estações de trabalho e de um software de gestão.

Um componente estratégico para o sucesso do empreendimento é o investimento em capacitação dos atendentes. Como a rotatividade de funcionários no segmento é intensa, uma equipe fixa de supervisores que transmita tranquilidade e motivação auxilia na manutenção do padrão de qualidade do serviço. Importante manter a equipe sempre produtiva e motivada, mesmo sendo uma tarefa que pode ser difícil. Desse modo, avalie constantemente o desempenho dos profissionais e aplique um plano de capacitação com treinamentos práticos, cursos e palestras, periodicamente.

As empresas de call center podem funcionar como braços corporativos das empresas de telefonia e internet. Como elas possuem custos de ligação subsidiados, podem oferecer preços mais competitivos, além de trabalhar em grande escala. Cabe ao empreendedor buscar formas de diferenciação e atendimento personalizado.

Seguem outras dicas ao empreendedor do setor:

- A escolha do plano de telefonia é um passo importante. Neste caso, o empreendedor deve considerar o tipo de ligação que será realizada (locais ou interurbanas), médias de ligações diárias e de tempo em linha. Os Planos corporativos costumam ser mais econômicos e atendem bem as necessidades de um call center.

- A estrutura deste tipo de negócio é escalonável, por isso a empresa pode crescer sem aumentar os custos de produção.

É importante considerar a elaboração de um script determinando as etapas que o atendimento deve percorrer para cumprir o objetivo. Além disso, um plano de atendimento pode contribuir para um call center mais padronizado.

- Necessário manter treinamento constante da equipe. Mostrar a equipe de atendimento os resultados do trabalho. Faça pesquisas de satisfação do consumidor constantemente. Deixe os atendentes informados do que o cliente acha da empresa e da forma como são atendidos por ela. A iniciativa poderá estimular o desenvolvimento de novas habilidades e deixará os profissionais mais satisfeitos devido à valorização da carreira deles.

- Estimule o feedback da equipe. Os atendentes tem muito a contribuir com a percepção do perfil do consumidor, do mercado e de suas necessidades.

- A automação do atendimento é uma inovação que deve ser considerada pela empresa como ponto mais importante na hora de montar um call center, já que contribui fortemente para a redução de custos. Por meio de um software, diversas tarefas podem ser programadas para serem executadas de forma automática reduzindo o índice de falhas humanas, de retrabalho e de insatisfação dos clientes.

- Realize o gerenciamento dos serviços de atendimento ao cliente. A gestão proporciona ao empreendedor conhecer pontos importantes da empresa, como: satisfação do consumidor, qualidade do atendimento, tempo que a empresa leva para resolver um problema do cliente e necessidades do consumidor, dentre outros.

## 23. Características Específicas do Empreendedor

No segmento de *call center*, o empreendedor precisa estar atento às tendências de comunicação, marketing direto e tecnologia da informação. Deve identificar os movimentos destes mercados e adaptá-los à sua oferta, reconhecendo as preferências dos clientes.

Outras características importantes, relacionadas ao risco do negócio, podem ajudar no sucesso do empreendimento:

- Busca constante de informações e oportunidades. O empreendedor deve estar sempre atento ao que acontece no mercado em que vai atuar;
- Necessário persistência;
- Coragem para correr riscos. Arriscar é parte do ato de empreender. O empreendedor corre perigo quando está desinformado. Se tem as informações, pode tomar decisões complexas com risco calculado;
- O empreendedor deve ser comprometido com sua ideia e negócio;
- Sobre a qualidade e eficiência, os pequenos negócios dispõem de menos recursos,

então precisam garantir que eles sejam bem aproveitados. É preciso conquistar o cliente, o público alvo e direcionar os esforços;

- Capacidade de planejar, estabelecer metas, calcular riscos e monitorar. Ter a visão de onde está, onde quer chegar e o que é preciso fazer. Criar planos de ações e priorizá-las dentro do negócio. Monitorar, corrigir e rever os planos. Essas ações podem avaliar as melhores alternativas para alcançar seus objetivos estabelecidos durante o planejamento.
- É importante participar de eventos e feiras relacionados ao seu produto. Os ambientes informais podem ajudar a formar bons contatos.
- O empreendedor deve ser o líder na sua empresa. Ele deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular permanentemente a equipe, motivá-la e deixá-la comprometida
- Independência e autoconfiança tornam-se indispensáveis.

## 24. Bibliografia Complementar

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Normas. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/> Acesso em: 25 de novembro de 2017.

ALBERNAZ, Bia; RATTO, Luiz & PELTIER, Mauricio. Telemarketing: Comunicação, Funcionamento e Mercado de Trabalho. São Paulo: Senac, 2006. 136 p.

CAIAZZO, Bernard. As Chaves do Sucesso em Telemarketing. São Paulo: Nobel, 1991. 195 p.

CASTELLIANO, Tania. Telemarketing 100%. São Paulo: Record, 1998. 208 p.

DANTAS, Edmundo B. Telemarketing: a Chamada do Futuro. São Paulo: Atlas, 2008. 438 p.

Dicas para uma gestão de call center de sucesso, Disponível em: <http://blog.softium.com.br/index.php/11-dicas-para-uma-gestao-de-call-center-de-sucesso/> Acesso em 06 de dezembro de 2017.

E-CONSULTING CORP, O cenário do call center para 2017. Disponível em: <http://www.e-consultingcorp.com.br/o-cenario-call-center-para-2017/> Acesso em 26 e novembro de 2017.

GOMES, Carlos R. Marketing, Telemarketing e E-commerce. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2007. 176 p.

JAMIL, George L. & SILVA, Fabiana B. Call Center & Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005. 213 p.

JOHNSON, Neil. Os Segredos do Telemarketing. São Paulo: Littera Mundi, 2000. 136 p.

MADRUGA, Roberto. Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing. São Paulo: Atlas, 2009. 166 p.

NOVO NEGÓCIO STARTUP, Como abrir uma empresa de call center. Disponível em: [http:](http://)

//www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-abrir-uma-empresa-de-call-center/  
Acesso em 26 de novembro de 2017.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, Telemarketing Completo. Disponível em:  
<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI304488-17153,00-TELEMARKETING+COMPACTO.html> Acesso em 25 de novembro de 2017.

Quero abrir uma empresa de Call Center: o que devo fazer? Disponível em:  
<https://www.dds.com.br/blog/index.php/quero-abrir-uma-empresa-de-call-center-o-que-devo-fazer/> Acesso em 26 de novembro de 2017.

QUINTEIRO, Eudósia A. O Poder da Voz e da Fala do Telemarketing. São Paulo: Summus, 2009. 104 p.

STONE, Bob. Telemarketing. São Paulo: Nobel, 1992. 237 p.

## **25. Fonte de Recurso**

## **26. Planejamento Financeiro**

## **27. Produtos e Serviços - Sebrae**

