

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Vinícius Rigon Deitos

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA
DE UMA LOJA DE TELECOMUNICAÇÕES NA CIDADE DE IJUÍ – RS**

Santa Maria, RS, Brasil
2022

Vinícius Rigon Deitos

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA
LOJA DE TELECOMUNICAÇÕES NA CIDADE DE IJUÍ – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Hoss

Santa Maria, RS, Brasil
2022

RESUMO

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA LOJA DE TELECOMUNICAÇÕES NA CIDADE DE IJUÍ – RS

Com a crescente evolução da tecnologia e com um mundo cada vez mais conectado, o mercado das telecomunicações vem crescendo cada vez mais nos últimos anos. Com a chegada da tecnologia 4G, e posteriormente da 5G, as pessoas demandam por um acesso mais rápido à informação e ao entretenimento, e por este motivo os agentes credenciados têm dificuldades para gerenciar e expandir o seu negócio, o que nos leva a visualizar a grande problemática desta pesquisa, que gira em torno da falta de padronização de processos administrativos e financeiros para a abertura de novas lojas físicas de empresas credenciadas. Com base nessa necessidade, o presente trabalho tem o objetivo de elaborar um Plano de Negócios para a estruturação de uma loja física de telecomunicações na cidade de Ijuí - RS, desde seu projeto inicial até a conclusão da implementação. A partir dos princípios básicos adotados com essa ferramenta, o trabalho vai ser desenvolvido com base em Dornelas (2016), aplicando cada etapa do processo, desde seus objetivos básicos, equipe de gestão e concorrentes, seu portfólio e sua estratégia de venda, até chegar na viabilidade financeira e necessidades de crescimento, abordando todos os pontos chave para o crescimento da empresa. Desse modo, essa pesquisa desenvolve uma metodologia aplicada, a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos da pesquisa, a investigação se estabelece como descritiva e quanto aos procedimentos, como pesquisa-ação, pois trata-se de um trabalho que vai ser aplicado. Em seus resultados, o trabalho demonstra que o novo empreendimento é viável e que o Plano de Negócios pode ser utilizado como ferramenta base para cada nova expansão realizada pela empresa.

Palavras Chave: Plano de Negócios; telecomunicações.

ABSTRACT

With the increasing evolution of technology and an increasingly connected world, the telecommunications market has been growing more and more in recent years. With the arrival of 4G and later 5G technologies, people demand faster access to information and entertainment. For this reason, accredited agents find it difficult to manage and expand their business, leading us to visualize the great problem of this research, which revolves around the lack of standardization of administrative and financial processes for the opening of new physical stores of accredited companies. Based on this need, the present work has the objective of elaborating a Business Plan for the structuring of a physical telecommunications store in the city of Ijuí - RS, from its initial project to the conclusion of the implementation. From the basic principles adopted with this tool, the work will be developed based on Dornelas (2016), applying each stage of the process, from its basic objectives, management team and competitors, its portfolio and its sales strategy, until reaching the financial viability and growth needs, addressing all key points for the company's growth. Thus, this research develops an applied methodology, from a qualitative and quantitative approach. As for the research objectives, the investigation is established as descriptive and, for the procedures, as action research, as it is a work that will be applied. In its results, the work demonstrates that the new venture is viable and that the Business Plan can be used as a base tool for each new expansion carried out by the company.

Keywords: Business Plan; Telecommunications.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	7
2.1.1 Definição	7
2.1.2 Etapas	8
2.1.3 Tipos.....	9
2.1.4 Vantagens e desvantagens.....	10
2.2 TELECOMUNICAÇÕES.....	10
2.3 ESTUDOS APLICADOS	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
3.1 CENÁRIO	14
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	14
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 PLANO DE NEGÓCIOS	16
4.1.1 Sumário Executivo.....	16
4.1.2 O Conceito do Negócio	18
4.1.3 Mercado e Competidores	18
4.1.4 Equipe de Gestão	19
4.1.5 Produtos e Serviços.....	20
4.1.6 Estrutura e Operações	21
4.1.7 Marketing e Vendas	24
4.1.8 Estratégia de Crescimento	26
4.1.9 Finanças.....	29
4.2 REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO	30
5. CONCLUSÕES	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE I – ENTREVISTA	35
APÊNDICE II - ENTREVISTA REALIZADA APÓS O EMPREENDEDOR REVISAR O PLANO DE NEGÓCIOS	38
APÊNDICE III - DENSIDADE DE SERVIÇOS POR HABITANTE NO BRASIL	39

APÊNDICE IV - ORGANOGRAMA DA EMPRESA LD TELECOM.....	40
APÊNDICE V - FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO	41
APÊNDICE VI – AÇÕES REALIZADAS CONFORME A ESTRATÉGIA	42
APÊNDICE VII - PRODUTOS E SERVIÇOS.....	43
APÊNDICE VIII - CUSTOS ORÇADOS PARA A REFORMA DO AMBIENTE DA LOJA	44
APÊNDICE IX – ETAPAS DEFINIDAS PARA A ABERTURA DE UMA LOJA.....	45
ANEXO I - MAPA DE COBERTURA DE REDE MÓVEL NA CIDADE DE IJUÍ – RS	46

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a tecnologia de comunicação evoluiu, permitindo que informações sejam compartilhadas em grande quantidade e de longas distâncias, graças aos sistemas de Telecomunicações. Com a chegada dos rádios, telefones fixos, telefones celulares e finalmente a internet, foi possível conectar o mundo todo. Desde a criação do telefone, até o primeiro órgão regulador brasileiro, com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), os investimentos na área continuam subindo, onde já foram utilizados mais de um trilhão de reais nas melhorias de rede e sinal de internet (AGÊNCIA TELEBRASIL, 2020).

Com o setor de telecomunicações fazendo parte de 3,6% do PIB brasileiro em 2019 (KAFRUNI, 2020), os acessos às novas tecnologias vêm crescendo a cada ano, com um aumento de 16% na utilização de linhas 4G no primeiro semestre de 2021, totalizando 159,8 milhões de linhas no Brasil, resultando em um crescimento de 23,4 milhões de usuários a mais que o mesmo período do ano anterior (ANATEL, 2021). Além disso, as projeções da ANATEL mostram um crescimento de 35% dos acessos de serviços fixos e móveis até 2025, no Brasil, demandando por novos investimentos em infraestrutura no país (ANATEL, 2019).

Levando em conta que os serviços de atendimento e venda de telefonia móvel ainda precisam ser realizados presencialmente, em sua grande maioria, as operadoras perceberam a necessidade de um novo conceito de lojas físicas. Dessa forma, percebe-se a necessidade de inovar, adotando um atendimento tecnológico, utilizando bancadas e telas interativas, além de mesas de degustação de celulares para atrair o cliente (TELEFÔNICA BRASIL, 2018).

Com base nos aspectos apresentados, foi identificado que a problemática deste trabalho gira em torno da falta de padronização de processos administrativos e financeiros para a abertura de novas lojas físicas de empresas credenciadas em telefonia, visto que se as empresas tivessem o amparo de um Plano de Negócios, sua expansão poderia ser melhor implementada. Desse modo, para que as empresas possam expandir seu negócio, garantindo que o investimento seja viável, é fundamental a utilização de um Plano de Negócios para planejar e realizar o projeto de expansão e de aberturas de novas lojas que se adaptem às demandas do mercado.

Além disso, durante a elaboração do Plano, é imprescindível a realização de uma pesquisa de mercado bem elaborada, analisando clientes e concorrências em busca de novas oportunidades. Sendo assim, o mesmo já possibilita um entendimento correto do negócio, facilitando a implementação do empreendimento e evidenciando possíveis problemas antes mesmo de ocorrerem (PEREIRA; LOPES, 2020). Desse modo, estando estes pontos vinculados ao projeto de engenharia de produção, destaca-se que o objetivo principal da pesquisa é elaborar

um Plano de Negócios para a estruturação de uma loja física de telecomunicações na cidade de Ijuí - RS, desde seu projeto inicial até a conclusão da implementação. Desdobrando o objetivo geral, é obtido um objetivo secundário proposto, sendo ele: (i) validar a utilidade do Plano de Negócios na abertura do empreendimento.

Para dar conta de atingir os objetivos propostos, essa pesquisa ampara-se nas investigações de Dornelas (2016), reconhecendo a importância de se utilizar a ferramenta do Plano de Negócios para atingir objetivos pré-definidos dentro das empresas. Com essa ferramenta se torna possível caminhar por todas as etapas do processo, desde seus objetivos básicos, pensando na equipe de gestão e concorrentes, além de seu portfólio e sua estratégia de venda, até chegar na viabilidade financeira e necessidades de crescimento, abordando todos os pontos que são fundamentais para o crescimento da empresa.

Desse modo, essa pesquisa desenvolve uma metodologia aplicada, a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos da pesquisa, a investigação se estabelece como descritiva e quanto aos procedimentos, como pesquisa-ação, pois trata-se de um trabalho que vai ser aplicado. Em seus resultados, o trabalho demonstra que o novo empreendimento é viável e que o Plano de Negócios pode ser utilizado como ferramenta base para cada nova expansão realizada pela empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

2.1.1 Definição

O Plano de Negócios trata do planejamento para a criação de novas empresas e o desenvolvimento de empresas que já estão em atuação no mercado. O mesmo pode ser usado para demonstrar como funciona o empreendimento dentro de todas as áreas de sua atuação, e, além disso, serve como portfólio para a equipe, empreendedores, novos sócios ou investidores. Ao passo que também pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão, para ajudar na tomada de decisão (DORNELAS, 2016).

Desse modo, é possível inferir que o Plano de Negócios serve como um guia para realizar o detalhamento da empresa, procurando encontrar e transformar novas ideias em realizações concretas, em busca de geração de valor para o negócio. Além disso, o mesmo serve como um aglomerado de informações que podem afetar o futuro da empresa, onde são

identificados pontos positivos, como também a relevância e o potencial do empreendimento (BARON; SHANE, 2012). Segundo Dornelas (2020), antigamente, o Plano de Negócios funcionava voltado para todo tipo de operação dentro da empresa, especificando táticas, estratégias, utilidades e operações do negócio. Porém, com o passar do tempo, a escrita dos Planos de Negócio foi otimizada e realizada de forma mais enxuta e resumida, para facilitar a leitura e aprendizagem do funcionário, tornando mais útil para prontas respostas e tomadas de decisão rápidas.

2.1.2 Etapas

É possível dividir o Plano de Negócios em várias etapas de planejamento. Começando com o sumário executivo, o qual demonstra todas as áreas onde a empresa está dividida, partindo da descrição da empresa e seguindo pelo planejamento estratégico, definição de produtos e serviços, análise do mercado atuante, planejamento de marketing, posterior programação de operações, até chegar ao plano financeiro, para somente depois começar a colocar o Plano em prática (BIAGIO; BATOCHIO, 2018).

O Plano ainda pode ser dividido em etapas subsequentes, iniciando com a análise da oportunidade, e verificando se existe um potencial econômico na ideia. Em sequência é necessário analisar o mercado, identificando o setor e no nicho no qual a empresa está inserida, juntamente com o público-alvo e os concorrentes. Na próxima etapa é desenvolvido o modelo de negócios identificando o que vai ser vendido, como, para quem, e a que preço, já prevendo uma receita inicial e um plano de marketing. Depois são identificados os recursos, despesas, investimentos e custos relacionados ao negócio. Por fim, ocorre uma seleção de demonstrativos financeiros, juntamente com cálculo de viabilidade do empreendimento para validar a ideia e realizar uma revisão final do planejamento do negócio (DORNELAS, 2016). Abaixo, no Quadro 1, é possível observar as respectivas etapas indicadas por diferentes autores para realizar o desenvolvimento de um Plano de Negócios.

Quadro 1 – Etapas do Plano de Negócios

(continua)

AUTOR	Dornelas (2016)	Biagio e Batocchio (2018)	Daher (2019)	Baron e Shane (2012)
Etapa 1	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Resumo executivo
Etapa 2	O conceito do negócio	Descrição da empresa	Produtos e serviços	Histórico, produto e objetivo

Quadro 1 – Etapas do Plano de Negócios

(conclusão)

AUTOR	Dornelas (2016)	Biagio e Batocchio (2018)	Daher (2019)	Baron e Shane (2012)
Etapa 3	Mercado e competidores	Planejamento estratégico	Mercado	Análise de mercado
Etapa 4	Equipe de gestão	Produtos e serviços	Capacidade	Desenvolvimento, produção e localização
Etapa 5	Produtos e serviços	Análise de mercado	Estratégia	Equipe gerencial
Etapa 6	Estrutura e operações	Plano de marketing	Plano financeiro	Planos e projeções financeiras
Etapa 7	Marketing e vendas	Plano operacional	-----	Riscos críticos
Etapa 8	Estratégia de crescimento	Plano financeiro	-----	Colhendo as recompensas
Etapa 9	Finanças	Plano de investimentos	-----	Programação do desenvolvimento
Etapa 10	-----	Plano de melhoria do desempenho	-----	-----

2.1.3 Tipos

O Plano de Negócios pode ser classificado de diferentes maneiras, para diversas situações. Primeiramente é possível desenvolver o Plano Inicial, o qual é utilizado para empreendimentos que ainda não existem, tendo a necessidade de ser o mais completo e aprofundado possível. Nele são definidas as características, os recursos, produtos e serviços, análise de mercados e concorrência, projeção de vendas, cálculo da viabilidade financeira e criação de metas e objetivos futuros.

Na sequência existe o Plano de Crescimento, focado para empreendimentos que já estão atuando no mercado e tem interesse de crescimento a partir de um novo modelo de gestão, novos produtos ou serviços ou entrada em negócios secundários e assim variando conforme o objetivo da empresa. Além disso, o Plano de Crescimento geralmente parte de alguma experiência enfrentada pela empresa e busca se aprofundar em análises e projeções do novo projeto. O último é o Plano de Reestruturação, baseado no Plano de Negócios inicial, mas direcionado para uma reestruturação de operações, com o intuito de modificar a realidade do negócio. O Plano procura pontos fracos e falhas da empresa para identificar as causas de possíveis erros na atuação, necessitando de um diagnóstico inicial bem detalhado para organizar as modificações de forma concreta, reformulando o Plano financeiro, mercadológico, estratégico e operacional (DAHER, 2019).

2.1.4 Vantagens e desvantagens

Durante a aplicação é possível identificar as vantagens e desvantagens do Plano de Negócios. Sendo assim, o Quadro 2 apresenta quais são as vantagens e desvantagens que podem se destacar no Plano de Negócios.

Quadro 2 – Pontos positivos e pontos negativos do Plano de Negócios

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Observar o negócio de maneira crítica, objetiva e imparcial, focando no que realmente importa	Se o Plano for realizado por um empreendedor com pouca experiência no ramo, o mesmo pode ficar fora da realidade
Demonstrar a viabilidade do negócio	Falta de planejamento prévio para realizar o estudo
Dimensionar o momento da empresa e as possibilidades futuras	Não utilizar assessoria externa para facilitar o trabalho falta de capital,
Útil na administração e na gestão da empresa	Falta de capital para colocar em prática o planejado
O Plano de Negócios pode ser utilizado para representar a empresa, já que nele constam todas as informações da mesma	Descuidos com o fluxo de caixa, sendo que muitos empreendedores têm dificuldades com a etapa de finanças do Plano
Servir de guia para novos contratados	Descaso com o cliente
Pode servir de ferramenta base para um financiamento	Estrutura excessivamente pequena da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em BIAGIO e BATOCCHIO (2018).

2.2 TELECOMUNICAÇÕES

Com a privatização do setor de telecomunicações a competição de mercado entre as empresas concorrentes resultou em uma maior qualidade e disponibilidade dos serviços (GUEDES; VASCONCELLOS, 2009). Com o passar da década de 2000 o setor se consolidou no país, com processos de fusão de empresas e até mesmo aquisições, resultando em quatro grandes grupos que dominam o mercado brasileiro, divididos entre TIM (italiana), VIVO (espanhola), CLARO (mexicana) e OI (brasileira), sendo a última a única empresa nacional do setor (LOURAL; LEAL, 2010).

Para a consolidação das linhas de telecomunicações no Brasil, em 2009 o governo reuniu uma equipe para a construção do Plano Nacional de Banda Larga, para incentivar sua utilização. Já em 2010, com o lançamento do Plano, a antiga Telebrás ficou responsável pela realização dos objetivos previstos, os quais buscava, tornar o acesso à internet em banda larga algo comum

para todos os brasileiros, incluindo instituições governamentais, empresas e entidades públicas, procurando a inclusão de toda a sociedade, desconcentração de renda e a busca por oportunidades para todos. O mesmo Plano passou por uma reformulação mais recente no ano de 2016 (LEONEL, 2018).

Segundo dados de agosto de 2021, o mercado de telecomunicações brasileiro conta com 242,5 milhões de celulares, 37,1 milhões de acessos em banda larga fixa, 30 milhões de telefones fixos em serviço e 13,9 milhões de acessos em televisão por assinatura, totalizando 323,5 milhões de contratos em Telecom, aproximadamente, até a recente data. Dentre as prestadoras de serviços de telefonia móvel a Vivo totalizou 81,0 milhões de linhas (33,4% do mercado), seguida da Claro, com 66,8 milhões (28,0%), da TIM, com 51,3 milhões (21,2%), da Oi, com 40,3 milhões (16,6%). Além disso, a densidade dos serviços móveis pessoais, no Brasil, supera os 100%, onde a média é de 105 acessos a cada 100 habitantes (ANATEL, 2021).

A tecnologia de rede móvel vem evoluindo desde a criação de sua geração inicial em meados de 1980. Com a chegada da terceira geração (3G) da rede móvel, juntamente com os novos *smartphones*, acesso aos aplicativos, sites e redes sociais, a tecnologia evoluiu para aparelhos com mais capacidade de armazenamento (*MegaBytes*), além da presença de dois *chips*, como no caso do dual SIM. No caso da geração seguinte, mais conhecida como 4G, tem traços da anterior, mas com o acréscimo da tecnologia IP e a priorização do tráfego de dados, com acesso à internet diário e em tempo real (MOTA et al., 2019).

A quinta geração de redes móveis (5G) está se aproximando do Brasil e diferentemente das tecnologias que a antecederam, ela aborda não apenas o aumento da velocidade de conexão, como também latência, eficiência energética, volume de dados e velocidade de conexão acima da capacidade atual. Assim a quinta geração vai ser capaz de operar de 10 a 100 vezes mais rápido do que a tecnologia 4G. Contudo, a amplitude de sinal de suas antenas vai ser bem menor, resultando em um investimento maior em infraestrutura (FARIAS, 2021).

No final do ano de 2021 foi realizado o leilão do 5G, pelo Ministério das Comunicações (MCom) e pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). As 3 maiores operadoras do Brasil somaram um aporte de R\$ 2,3 bilhões nas negociações, sendo que no caso da faixa de 50 *megahertz* a Vivo ficou com os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais, e na faixa de 40 *megahertz* ficou com São Paulo e as regiões Norte e Centro Oeste. A Claro ficou com lotes em São Paulo, e nas regiões Norte, Sul e Centro Oeste. E por fim, a TIM comprou a região Sul, além do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo na faixa de 40 *mega-hertz* (GOV.BR, 2021).

2.3 ESTUDOS APLICADOS

Na pesquisa do autor Barbour (1997), foi abordado um estudo sobre a privatização das telecomunicações, formulando estratégias e desenvolvendo novas empresas nas Américas. Dentro do trabalho, ocorreu a análise de como a legislação e a estrutura contratual impactam no desenvolvimento das etapas do Plano de Negócios. Assim, foi possível concluir que as empresas do setor de telecomunicações iriam evoluir por toda a América Latina, com suas privatizações nacionais, juntamente com a atração de investidores estrangeiros, os quais se tornaram um problema, já que a percepção deles é de que os melhores negócios já foram realizados.

Também foi prevista uma infraestrutura sólida, com equipamentos de telecomunicação, antenas, celulares, cabos de fibra óptica, telefones públicos, *internet* e até *paggers*. Como resultado, possíveis leis governamentais seriam criadas, buscando uma livre concorrência, além de duopólios ou oligopólios, dependendo de cada governo e variando com as mudanças de mandato, e sempre levando em consideração o mercado consumidor e o poder aquisitivo de cada país. Por fim, o documento mostrou que é possível projetar que a política governamental pode impactar nas decisões do acionista estrangeiro, de manter ou alienar as ações no mercado competitivo.

Os autores Maia e Portes (2019), aplicaram um Plano de Negócios em uma empresa de telefonia, o qual procurou projetar um plano de expansão para atrair novos clientes e manter os atuais, com base em produtos e serviços que já passaram pela aprovação dos mesmos. O projeto utilizou diferentes estratégias, com um enfoque principal em um novo plano de marketing da empresa. Sendo assim, o estudo revelou que a aplicação do Plano de Negócios foi muito útil para validar a ideia, sendo que cada fase deve ser realizada com muito cuidado pela grande quantidade de novas tecnologias implementadas. Além disso, as novas estratégias de marketing foram indispensáveis para atrair o público, identificar as novas tendências de mercado, projetar futuras vendas e mostrar a importância da satisfação dos clientes para o sucesso da empresa. Por fim, o Plano de Negócios teve o papel fundamental de ajudar no acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos, juntamente com novas tendências de mercado.

No estudo de Trujillo (2014), foi realizado um Plano de Negócios para a prestação do serviço de telecomunicações para entregar um protocolo de internet (IP) multimídia para usuários móveis. Utilizando a estrutura do Plano, o trabalho identificou oportunidades para realizar a rentabilidade do projeto e preparar planos para projetos futuros, além de buscar uma experiência mais forte no mercado nacional a partir dos dados coletados, planejar o

desenvolvimento com base no tempo nas ferramentas de desempenho, identificar necessidades do mercado ao longo do caminho e manter o Plano sempre atualizado com os novos dados. Assim, a empresa conseguiu afirmar que existe vantagem na utilização de equipamentos do mesmo fornecedor para nível central da rede, identificou que o mercado de telecomunicações está crescendo e o empreendimento precisa de um reforço na sua infraestrutura e seus serviços. Além disso, o artigo confirmou a viabilidade para a implementação da estratégia e identificou o preço de venda ideal para o serviço, com base na pesquisa de mercado.

Por sua vez, Almeida (2020) realizou uma pesquisa buscando desenvolver um Plano de Negócios para uma empresa provedora de internet. Com ela, foi possível identificar a diversidade de serviços integrados, a remuneração média e a quantidade de tecnologia utilizada, como também a intangibilidade, precibilidade e inseparabilidade, além da necessidade de customização e alto grau de contato com o cliente. Além disso, o dinamismo e a flexibilidade de levar conexão a todo país são caracterizados como o ponto forte da empresa, como o alto preço da conexão e a dificuldade de manutenção em determinadas regiões são algumas fraquezas identificadas. Como principal destaque, o estudo permitiu verificar que com a grande demanda dos dias atuais o retorno sobre o investimento se encontra assegurado. E assim, com a aplicação a empresa chegou à conclusão de que o Plano de Negócios deve ser utilizado de forma contínua, buscando repetir entrevistas e pesquisas quantitativas, buscando visualizar os aspectos diários do empreendimento e garantir a qualidade dos serviços.

Nas pesquisas de Silveira (2014) observa-se o processo de inovação de uma empresa brasileira do setor das telecomunicações. Em que, com a utilização de um Plano de Negócios, foi elaborado o desenvolvimento de um novo produto, possibilitando identificar o escopo do projeto, indicadores de desempenho, o orçamento inicial, documento de avaliação e descrição do produto, dados do mercado, regulamento jurídico, engenharia, operações e TI, e por fim uma lista dos produtos aprovados pelo Plano. Sendo assim, o estudo permitiu encontrar resultados como uma maior variedade de produtos, reformulação e diversificação das equipes de criação deixando o processo curto e com tomadas de decisão mais acertadas, porém, necessidades de aperfeiçoamento foram identificadas nas atividades de pesquisa de mercado e avaliação do projeto, verificar as demandas dos consumidores de forma sedimentada para delegar decisões de projetos. Para encerrar, foi sugerida uma comparação entre as finanças e vendas planejadas com o que realmente ocorreu, como também um maior envolvimento dos líderes da empresa nos pontos críticos do processo de desenvolvimento, e ainda uma maior relação entre os fornecedores e as operadoras de telefonia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia apresentada será subdividida em 3 capítulos, onde será apresentado o cenário de sua aplicação, os métodos utilizados para a realização da pesquisa, cada uma das etapas futuramente realizadas e o cronograma geral da pesquisa.

3.1 CENÁRIO

A empresa LD Telecom, idealizadora do negócio, tem sua sede principal localizada na cidade de Santa Maria-RS, e atua há quase dois anos no mercado de telecomunicações. O empreendimento é realizado por meio de uma franquia da empresa de telecomunicações Telecom Italia *Mobile* (TIM), realizando serviços, vendas de aparelhos, chips e acessórios em nome dela.

Atualmente a LD Telecom conta com três lojas físicas localizadas nas cidades de Santa Maria, Uruguaiana e Santo Ângelo, todas no Rio Grande do Sul, realizando serviços para pessoas físicas. Além disso, a empresa ainda conta com o atendimento porta a porta (PAP) para planos empresa, com soluções para pessoas jurídicas, em várias cidades do centro do estado do Rio Grande do Sul. Assim, a empresa conta com 10 funcionários, onde 6 trabalham no atendimento das lojas físicas e 4 atuam no setor administrativo da empresa.

Com os altos investimentos em marketing, sinal de telefonia e internet 4G que a TIM tem realizado no estado do Rio Grande do Sul, ela se tornou a segunda maior empresa do estado em sinal de telefonia, podendo alcançar um nível ainda maior de crescimento. Para além disso, a TIM ainda apoia novos empreendimentos como no ramo do 5G com o objetivo de se tornar a maior empresa do estado em sinal de telefonia. Desse modo, o presente estudo, se vale das oportunidades apresentadas acima, para abordar a elaboração de um Plano de Negócios que busca ampliar o alcance da empresa, tendo em vista a abertura de uma loja de telecomunicações na cidade de Ijuí, RS.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação a natureza da pesquisa, a mesma se classifica como aplicada, já que o estudo se trata de uma procura de conhecimentos para se utilizar em uma situação específica. Em que se busca elaborar um estudo para resolver os problemas encontrados na sociedade onde os pesquisadores vivem (GIL, 2018). No caso da abordagem a ser utilizada, a pesquisa vai ser

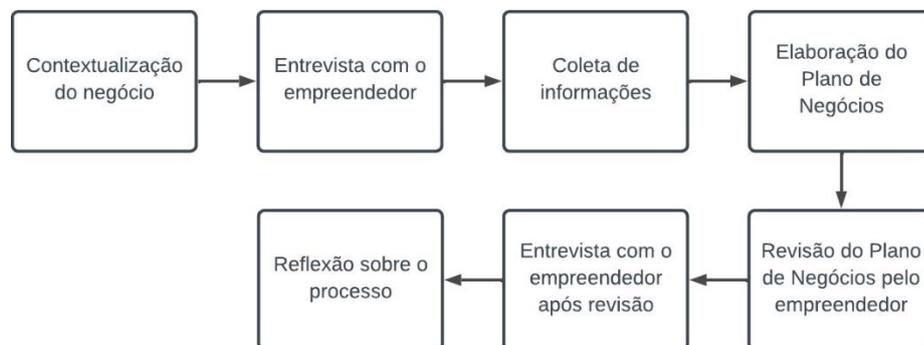
combinada, já que o Plano de Negócios vai englobar questões quantitativas, dados financeiros e estatísticos, como também questões de viés qualitativo, como trocas de conhecimento com o dono e funcionários, por meio de uma entrevista pessoal (GIL, 2018).

Quanto aos objetivos, o projeto de pesquisa pode ser classificado como descritivo, já que descreve o processo de elaboração de um Plano de Negócios, utilizando técnicas como entrevistas e questionários que foram destinados internamente para os funcionários da empresa (LAKATOS, 2021). No que se refere aos procedimentos, o projeto de pesquisa em questão se trata de um caso único, já que será realizada uma análise acerca de um único negócio, explorando uma situação da vida real com limites ainda não definidos (GIL, 2018). Além disso, esta investigação pode ser classificada como uma pesquisa-ação, tendo em vista que o sujeito da investigação tem poder para realizar a ação, podendo direcionar e orientar o grupo ou organização no qual está inserido, possibilitando uma melhoria no funcionamento da organização (LAKATOS, 2021).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Após a definição das etapas da pesquisa foi desenvolvido um passo a passo do processo até sua conclusão, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Conforme apresentado na Figura 1, são definidos cada um dos passos realizados na pesquisa, a qual iniciou com a contextualização do negócio, elaborada pela empresa, identificando a história e o tamanho do negócio, estrutura da empresa, as oportunidades e dificuldades que ela enfrentou para chegar aonde está hoje. Em sequência foi realizada uma entrevista com o dono e idealizador do negócio, no período da tarde do dia 30/08/2022,

identificada no Apêndice I, buscando encontrar informações sobre a intenção do empreendedor com a expansão da empresa, buscando entender para onde ele pretende ir e chegar com o empreendimento (aplicação de um questionário para o empreendedor).

A próxima etapa buscou a coleta de informações diretamente com o empreendedor que disponibilizou planilhas financeiras, com os custos e faturamentos das lojas nos últimos anos, além de arquivos que identificam o processo inicial de construção da empresa, bem como documentos como o planejamento estratégico inicial traçado para a empresa e apresentações com treinamentos de atendimento realizados aos funcionários. Para a etapa da elaboração do Plano, a aplicação foi embasada em Dornelas (2016), já que dentre as opções ela é a mais completa e utilizada, além de ser a que mais se encaixou com o tipo de negócio, em que foram utilizadas ferramentas como *Microsoft Excel* e *Power Point*, além do *software Project Libre* para as etapas de reforma da loja.

Em seguida o Plano passou por uma revisão e avaliação do empreendedor, sendo que este processo levou em torno de uma semana, entre a análise individual realizada pelo mesmo, e a verificação em conjunto com o autor e ajuste de informações incorretas, desatualizadas ou desnecessárias para o projeto. Por fim, ocorreu a segunda entrevista, apresentada no Apêndice II, no qual o idealizador do negócio foi questionado sobre quais foram as vantagens na utilização do Plano de Negócios para o novo empreendimento, além das novas informações obtidas a partir do mesmo. Por fim, foi conduzida uma reflexão sobre o processo, avaliando as informações agregadas, facilidades e dificuldades encontradas na realização do processo, divergências identificadas, entre empreendimentos anteriores e o novo, para validar a ideia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1.1 Sumário Executivo

Tendo o Plano de Negócios da empresa como um objetivo mais abrangente, e a loja de telecomunicações na cidade de Ijuí como foco principal, o sumário busca resumir todas as informações disponibilizadas pelo empreendedor. Sendo assim, o principal gestor da LD Telecom destacou que a missão da empresa é a livre prestação de serviços de telecomunicações, com mobilidade e qualidade, buscando gerar valor para todos dentro da empresa. Assim sendo, a LD Telecom conta com dois sócios, que possuem mais de 20 anos de experiência no setor de

telecomunicações, visto que já trabalharam dentro de outras empresas concorrentes e já trabalharam como agentes credenciados dessas empresas. Nesse sentido, hoje, a LD Telecom trabalha da mesma forma, sendo uma agente credenciada da TIM. Desse modo, ao atuar desde o final do ano de 2020 no setor, levando tecnologia e comunicação para 3 cidades da área de cobertura 55, a LD Telecom ainda pretende continuar a expansão por outros municípios da região.

Para se diferenciar de seus competidores, a LD Telecom busca contato com diferentes fornecedores e disponibiliza um portfólio que atende os mais diversos públicos, tanto em serviços, quanto em produtos. Além disso, a empresa busca trazer novos aparelhos e acessórios que ainda não são tão conhecidos pelo público da região do negócio, como produtos da marca *Xiaomi*, os quais estão ganhando força no cenário nacional. Porém, ainda é possível encontrar diversidades das marcas *Samsung* e *Motorola*, assim como tecnologia de outras empresas parceiras. A equipe do empreendimento já conta com um total de 10 pessoas, incluindo os dois sócios. Com o fato da criação de uma nova loja estar se tornando realidade, essa equipe vai receber mais 3 integrantes, sendo dois consultores, para atendimento aos clientes, e um gerente, para cuidar da gestão da loja. Dessa forma, serão 4 equipes divididas entre cada uma das 4 lojas físicas da empresa.

A LD Telecom tem como parceiros seus fornecedores e a TIM, que é a sua principal parceira de negócios. A tecnologia utilizada passa desde recursos avançados de gestão, como *softwares*, como também sites de venda disponibilizados pela TIM, além de outras ferramentas mais comuns como o pacote *Office*. Os produtos são selecionados por critérios internos, juntamente com a principal parceira de negócios, assim como os serviços pós-venda. A marca e as regulamentações são de livre disposição e regulação do empreendimento. Os equipamentos são padronizados e distribuídos conforme o tamanho da loja e a quantidade de funcionários. E o processo de atendimento é realizado de forma padrão para todos os clientes.

Para buscar novos clientes, a representante utiliza técnicas em parceria com a operadora. Durante a implementação da loja são realizados anúncios nas rádios, movimentos de panfletagem e disparos de ofertas pelas redes sociais, sendo que os dois últimos seguem sendo utilizados durante o funcionamento da loja. Além disso, durante as vendas, os vendedores já buscam o contato diário com os clientes para que o mesmo sempre fique por dentro das ofertas.

A loja tem como meta um faturamento mensal e anual próximo a filial de Santo Ângelo, pela semelhança de característica entre as cidades, além da proximidade da localização. Já a LD Telecom, como empresa, almeja um crescimento de 10% ao longo do primeiro ano de funcionamento do novo empreendimento. Além de que o domínio da região do DDD 55, dentre

os representantes da marca TIM, também é um dos objetivos da mesma nos próximos 5 anos, com a abertura de, no mínimo, uma loja a cada ano.

4.1.2 O Conceito do Negócio

A LD Telecom é uma empresa que tem como objetivo oferecer serviços de telecomunicação, satisfazendo todas as necessidades de cada cliente com ofertas diversificadas de todo seu portfólio de produtos, em cidades onde a empresa é a única que oferece serviços da operadora TIM. Assim, a estrutura da empresa se diversifica com 3 lojas físicas, todas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Santo Ângelo e Uruguaiana, em pontos centrais da cidade, e em Santa Maria, no *Royal Plaza Shopping*. Ao contar com dois sócios para gerenciar o negócio, a empresa busca obter ganhos com a venda de acessórios, aparelhos e serviços telefônicos da operadora TIM, por meio da loja, ligações e mensagens diárias para cliente apresentando ofertas e ações proporcionadas mensalmente para atrair novos clientes. O crescimento do mercado de telecomunicações no Brasil se mostra evidente com a aquisição recente da empresa OI Móvel por parte de TIM, Vivo e Claro. Com isso, no estado do Rio Grande do Sul, todos os clientes da operadora serão portados para a TIM. E assim, ela receberá um aumento significativo de seu *market share*, além disso, será a líder em antenas 4G no estado, dando abertura para novos investimentos dentro do estado, como o exemplo da abertura da nova loja na cidade de Ijuí - RS.

4.1.3 Mercado e Competidores

Ao apresentar o tamanho do mercado de telecomunicações, é possível estimar segundo a ANATEL (2022), que no Brasil, até março de 2022, existem mais de 342,6 milhões de contratos de telecomunicações de diversos serviços. Além disso, são encontrados 258,3 milhões de telefones celulares, 40,8 milhões de acessos em banda larga fixa, 27,9 milhões de telefones fixos em serviço e 15,6 milhões de acessos em TV por assinatura (a densidade detalhada de cada um deles pode ser encontrada no Apêndice III).

O mercado de telecomunicações brasileiro está dividido entre quatro principais empresas, as quais são Vivo, Claro, TIM e OI. Dentre essas, as três primeiras dividem o mercado de telefonia móvel, que é liderado pela Vivo. No caso da telefonia fixa, Claro e OI são os principais destaques, com mais de 60% do mercado somadas, assim como também lideram a TV por assinatura (Onde a Claro lidera e a OI fica em terceiro lugar, atrás também da empresa SKY). Além disso, os clientes de banda larga fixa estão divididos entre várias empresas além

das quatro principais, as quais ocupam quase 50% do mercado. Para demonstrar a grande distribuição do sinal de internet, é possível visualizar no Anexo I, como se configura a cobertura de internet da operadora TIM, na cidade de Ijuí-RS.

Em relação aos dados de mercado da região de Ijuí-RS, é possível inferir conforme informações disponibilizadas pelo TELECO (2022), que a região conta com o 13º melhor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do Rio Grande do Sul, e uma população de 83.764 pessoas, tendo um total de 94.121 telefones celulares em circulação. Assim, o código de área 55, onde fica a cidade, conta com um mercado dividido em: 57,6% da VIVO, 25,3% da Claro, 16,8% da TIM e apenas 0,3% de outras operadoras. Além disso, os dados da própria cidade mostram que 58,44% da população é cliente da empresa Claro, 31,03% da VIVO e apenas 10,49% da TIM, visto que 55,25% dos planos são pós-pagos e o resto pré-pagos. Levando em conta que as quatro principais empresas do mercado atuam na cidade de Ijuí-RS, no Quadro 3 são apontados os pontos fortes e fracos de cada uma delas, em um âmbito nacional, regional e municipal.

Quadro 3: Comparativo entre pontos fortes e fracos das operadoras de telefonia

VIVO	
Pontos fortes	Pontos fracos
Marca mais forte do mercado	Baixa qualidade na conexão das chamadas
Maior número de clientes de telefonia móvel	Rede supercongestionada
Cliente pode realizar combo (móvel, fixo e TV)	
CLARO	
Pontos fortes	Pontos fracos
Mais clientes satisfeitos de planos pré e pós-pagos	Sinal de baixa qualidade nas estradas e no campo
Mais clientes satisfeitos na telefonia fixa	Menor número de antenas no RS
Cliente pode realizar combo (móvel, fixo e TV)	
TIM	
Pontos fortes	Pontos fracos
Melhor sinal 4G do Brasil e do Rio Grande do Sul	Menor número de clientes no estado do Rio Grande do sul
Melhor experiência 4G dentre as operadoras	Marca menos atrativa do estado
Oferece serviços e ofertas para os mais diversos clientes	Operadora com maior número de reclamações
OI	
Pontos fortes	Pontos fracos
Referência em Banda Larga Fixa	Mercado restrito, sem telefonia móvel
Portfólio pequeno, possibilitando excelência no produto	Sinal de internet com fibra em poucas cidades

Fonte: TELECO (2023).

4.1.4 Equipe de Gestão

Ao contar com 10 colaboradores, é possível visualizar conforme apresentado no Apêndice IV, que a LD Telecom possui em seu organograma um gerente comercial, três gerentes de loja e 4 vendedores, além de dois sócios proprietários que dividem a empresa igualmente. Os colaboradores se dividem em 3 pontos de venda, onde as lojas de Santo Ângelo e Uruguaiana contam com dois funcionários cada (1 gerente e 1 consultor) e a loja de Santa Maria conta com três (1 gerente e 2 consultores). Em relação aos sócios e ao gerente comercial não existe ambiente físico disponível, todos trabalham em *home office* e visitam semanalmente as lojas.

Cada um dos colaboradores da empresa tem funções específicas, que variam conforme o cargo ocupado dentro da empresa, sendo que algumas podem ser designadas a mais de uma pessoa, para dar cobertura uns aos outros. Para a nova loja, o padrão das funções destinadas aos colaboradores será mantido, com a adição de um gerente e dois consultores, padronizando as funções de cada integrante, e assim facilitando o treinamento de novos integrantes da empresa. Dessa forma, o Quadro 4 descreve a função de cada pessoa que trabalha na LD Telecom, bem como determina as funções destas pessoas dentro da elaboração do Plano de Negócios.

Quadro 4: Funções de cada pessoa dentro da empresa e do Plano de Negócios

Responsável	Funções na empresa	Funções no Plano de Negócios
Sócio 1	Sócio proprietário responsável pela parte administrativa, interface entre a operadora e o agente, controle de metas, controle financeiro.	Responsável pela entrevista para coleta de informações, auxiliar na elaboração da análise SWOT e revisar o Plano de Negócios.
Sócio 2	Sócio proprietário responsável pelo controle de estoque e compras de acessórios e aparelhos, controle financeiro, contratação de gerentes.	Responsável por repassar os custos, previsão de vendas, detalhar os produtos e suas especificações, revisar o Plano de Negócios.
Gerente Administrativo	Entrevista e contratação de consultores, controle de resultados diários, ações de venda nas lojas.	Responsável pela elaboração do conceito do negócio e das funções de cada funcionário, auxiliar no organograma da empresa.
Gerente de loja	Responsável pela administração e organização da loja, gerencia os consultores, realiza pagamentos, atendimento e suporte ao cliente.	Responsável por definir os problemas enfrentados pelos clientes e suas possíveis soluções.
Consultor	Responsável pelo atendimento e suporte ao cliente, além da organização dos produtos expostos.	Responsável por auxiliar na elaboração do fluxograma de vendas.

4.1.5 Produtos e Serviços

A LD Telecom oferece produtos e serviços de telefonia em parceria com a empresa de telecomunicações TIM. Os produtos são divididos entre celulares, *chips* e acessórios (capinhas, películas, carregadores, adaptadores, fones, entre outros) e os serviços de banda larga móvel

oferecidos são de planos pré-pagos, controle e pós-pagos, *Wi-Fi* livre, além de Serviços de Valor Agregado (SVA). Dentre todos os produtos, os únicos que são de responsabilidade da empresa são os celulares e acessórios, sendo que os demais são ofertados diretamente pela empresa TIM.

Buscando atender as necessidades dos clientes a empresa oferece planos de diversos tipos, variando com a quantidade de benefícios inserida no plano, com valores entre R\$ 49,99 e R\$ 319,99 (para 4 pessoas). Além disso, a empresa oferece aparelhos e acessórios de diversas marcas, tendo como foco nos produtos das marcas *Samsung*, *Motorola* e *Xiaomi*, sem oferecer produtos de maior valor agregado como os da marca *Apple*.

No que tange aos celulares, a empresa busca focar em marcas mais populares, como é o caso da *Samsung*, com aparelhos de primeira (*Samsung S*), segunda (*Samsung A*) e terceira (*Samsung J*) linha. Além destes, os telefones da marca *Motorola* são muito comercializados também, justamente por terem um preço mais baixo. E por fim, os produtos *Xiaomi* vem com aparelhos de menor destaque no mercado entre os consumidores, porém com o melhor custo-benefício dentre as três marcas.

As capinhas e películas que são comercializadas pela empresa dão conta de atender a demanda dos celulares que a empresa dispõe para venda, além de também oferecer esses produtos para aparelhos que possuem maior valor agregado, ou ainda para aparelhos com maior venda no mercado de telecomunicações da região. Os acessórios são diversificados entre diversas marcas, optando sempre por produtos de preço mais baixo, porém com uma boa qualidade. Dentre eles estão: fones de ouvido, carregadores, cabos, cartões de memória, *pendrives*, entre outros.

No que tange aos planos, a empresa possui planos de banda larga móvel que buscam dar ao cliente uma experiência com o maior número de benefícios pelo menor preço do mercado, além de disponibilizar uma grande quantidade de internet móvel, acesso gratuito à *streamings* e ao aplicativo de músicas *Deezer*, com a vantagem de que diversos aplicativos não consomem o limite disponível de internet. Por fim, os Serviços de Valor Agregado (SVA), vão além dos serviços de telefonia e produtos, visto que a empresa ainda dispõe de parcerias com outras empresas como o banco digital C6 e a plataforma de estudos Ampli (Universidade Anhaguera), com diversas oportunidades em cursos gratuitos.

4.1.6 Estrutura e Operações

Ao falar sobre os parceiros, é importante destacar que a LD Telecom opera de forma conjunta com a empresa de Telecomunicações TIM, sua principal parceira, visto que ela tem um papel fundamental para o funcionamento do empreendimento, por meio dos planos de telefonia fixa e móvel, pagamento de comissionamento, além do fornecimento de outros serviços de menor valor. Também é primordial que as desenvolvedoras de tecnologia, como os fornecedores de celulares, assim como os de acessórios, trabalhem de forma coordenada com a empresa, realizando entregas nas datas programadas, com os produtos corretos e cobrando o montante combinado.

No que tange a tecnologia, a empresa também desfruta de softwares para organizar e atender todas as necessidades. Dentre eles está o Software de gestão *Vertex*, responsável pelo controle de estoques, geração de notas fiscais, controle de metas, cadastro de clientes, fluxo de caixa, análises e comparativos de vendas, recargas de celulares pré-pagos, além das metas mensais e anuais da companhia. Também é utilizado o site do TIM Vendas (software interno da operadora), no qual os funcionários utilizam para realizar os serviços da operadora (venda de planos e trocas de *chip*), assim como serviços direto para o cliente, na emissão de segunda via, ou internamente para a operadora. Outras ferramentas como o pacote *Office*, para gerar relatórios ou documentos, e aplicativos da ANATEL para verificar a cobertura de sinal, também são muito úteis.

A seleção de produtos, como os aparelhos e acessórios que são vendidos na loja, passam por critérios levantados e decididos pela gestão da empresa. Os mesmos buscam diversificar o portfólio, já que a empresa tem como foco todos os tipos de clientes, assim colocando produtos de alto valor agregado, tanto quanto os de menor, procurando sempre o melhor custo-benefício. Entretanto, é importante destacar que a TIM tem aparelhos em foco todos os meses (aparelhos com grande estoque), por meio de parcerias entre a operadora e as empresas fabricantes, para realizar promoções que variam conforme o telefone adquirido e o plano utilizado pelo cliente.

Como plano de atendimento ao pós-venda, a empresa está a cargo de dar suporte apenas em relação aos problemas com produtos como celulares, acessórios e *chips*. Em relação aos serviços de telefonia da operadora, o funcionário da loja ainda pode dar assistência no contato com os serviços de atendimento da TIM, porém não consegue resolver o problema em loja, somente via ligação ao serviço de assistência da própria operadora, no qual o próprio cliente deve fazer. Outro contato o qual a própria operadora é responsável são avisos interessados aos clientes, como o vencimento de uma próxima fatura, atualizações do plano (redução de preço e aumento de benefícios), adequações de utilização de serviços, verificações de satisfação do

cliente com seus serviços (satisfação com o plano, quantidade de internet, diferenciais), entre outros serviços de suporte.

Como ações para a manutenção do cliente, a loja realiza ligações e disparos semanais, via *WhatsApp*, para dar suporte às possíveis necessidades, ofertar novos produtos e promoções. Além disso, os funcionários também procuram contato com novos clientes por meio da lista de *market share* para adquirir novos leads. Com relação a utilização da marca TIM, a LD Telecom tem direito e exclusividade de divulgação em toda a região onde a loja atua. Dentro disso, todas as ações publicitárias realizadas pela operadora na cidade são direcionadas à loja da cidade, sendo que a empresa pode utilizar a marca para fazer as suas próprias campanhas, geralmente relacionadas a panfletagem, anúncios nas redes sociais e contato direto com o cliente. Para o pleno funcionamento da loja, assim como da empresa, são necessárias algumas regulamentações e certificações que são consolidadas por meio de documentações relacionadas a instituições governamentais, como o Alvará dos Bombeiros, a Inscrição Municipal, Inscrição Estadual, CNPJ. Além disso, a empresa deve apresentar o contrato de representação com a operadora para conseguir exercer plena atuação no mercado de telecomunicações. Já outras documentações relacionadas a ANATEL são de responsabilidade exclusiva da TIM.

Para que a loja consiga exercer suas funções e atender os clientes de maneira mais adequada, alguns itens são indispensáveis, destacando a importância dos equipamentos e especificações. Dentre eles estão dois *notebooks* para o atendimento, um computador para o caixa, um celular para o contato com os clientes, um *tablet* para atendimento rápido, uma impressora, uma televisão para exposição de anúncios e ofertas, um gerador de senha, duas mesas de atendimento, um balcão para o caixa, expositores, iluminação e uma mesa de degustação. Além disso, a loja precisa atender às especificações exigidas pela TIM, como a localização da loja, próxima aos locais de maior fluxo de pessoas na cidade, ponto com no mínimo 25m², sendo que a TIM envia o projeto pronto, tendo em vista o porte da cidade em questão para especificar o tamanho da loja e a quantidade de postos de atendimento.

O processo de atendimento ao cliente é bem simples, iniciando após a entrada do cliente na loja, onde o funcionário vai recebê-lo e orientá-lo, em seguida ele faz o relato do seu problema e o funcionário apresenta as possíveis soluções. Em caso de negociação com a loja o colaborador realiza o cadastro do cliente com alguns dados pessoais como carteira de identidade, CPF e o endereço, em sequência são apresentadas as opções disponíveis na loja, entre celulares, planos e acessórios, tentando realizar uma venda combinada ao cliente, fazendo com que ele realize um plano, compre um celular e já coloque uma película e capinha no mesmo, além de outros acessórios. Dentro das diversas assistências realizadas, para atender as

mais variadas situações que o cliente pode estar passando, outros processos são importantes. No Quadro 5 são apresentados possíveis problemas que o cliente pode estar enfrentando e busca solucionar na loja, juntamente com sua respectiva solução.

Quadro 5: Problemas enfrentados pelos clientes e respectivas soluções

Busca / problema do cliente	Solução
Portabilidade	Análise da necessidade do cliente e procura do plano mais adequado
Novo celular	Apresentação do portfólio da loja
Novo plano	Análise da necessidade do cliente e procura do novo plano mais adequado
Atualização de plano	Verificação de possível atualização / aplicação
Capinha	Apresentação do portfólio da loja
Película	Apresentação do portfólio da loja e aplicação
Acessório	Apresentação do portfólio da loja
2ª via de fatura	Entrada no sistema e impressão da via para o cliente
Dificuldades com o plano	Dar assistência ao cliente no contato com o pós-venda da operadora
Aparelho adquirido na loja com defeito	Receber o aparelho, identificar a falha e realizar a troca (caso o mesmo aparelho esteja disponível em estoque, caso contrário, verificar se o cliente espera a chegada do mesmo modelo ou gostaria de adquirir outro)
Acessório adquirido na loja com defeito	Receber o acessório, identificar a falha e realizar a troca (caso o mesmo acessório esteja disponível em estoque, caso contrário, verificar se o cliente espera a chegada do mesmo modelo ou gostaria de adquirir outro)
Conexão 4G	Verificar se o plano, o chip ou o celular estão de acordo com a conexão / verificar se existe algum problema na própria rede da TIM (na região). Caso esteja tudo certo, solicitar que o cliente vá até uma assistência para verificar algum possível defeito no celular
Configuração do celular	Dar assistência na configuração de um celular, para cliente que compraram um aparelho na loja, como também para clientes que buscam este tipo de ajuda em outros casos

Durante o atendimento, o vendedor deve aproveitar a chegada do cliente na loja e oferecer outras ofertas para ele, trazendo a solução do problema e realizando uma venda em paralelo. Outra possibilidade é a venda conjunta, aproveitando a compra de um produto para oferecer outro que se conecta com o outro, como, por exemplo, a venda de um celular juntamente com uma capinha e uma película, ou até mesmo a venda de um plano combinado com um celular. Sendo assim, para demonstrar o modo de atuação dos funcionários, disponibilizamos o fluxograma de atendimento padronizado das lojas que pode ser visualizado no Apêndice V.

4.1.7 Marketing e Vendas

Com o objetivo de ajudar o cliente em suas necessidades ligadas a telecomunicações, a LD Telecom busca apresentar sua marca, juntamente com seus produtos e serviços, através de uma estratégia competitiva limpa, demonstrando as vantagens em se juntar a uma das empresas

que mais investem no mercado. Sendo assim, a empresa busca por meio de suas lojas físicas, redes sociais, propagandas de rua, ações na comunidade, mensagens para todos na lista de *market share* da cidade, apresentar ao cliente as vantagens de seus serviços, com base no Fundo de Publicidade Cooperado (FPC), disponibilizado pela operadora. Serão utilizados jornais especializados, internet e redes sociais para essa divulgação.

Além disso, a escolha de se abrir a loja e os quiosques em *shoppings* também foi tomada com base nesse objetivo, uma vez que são locais de grande circulação do público que pretendemos atingir. Segundo a entrevista apresentada no Apêndice I, a gerência dos produtos comercializados, assim como sua divulgação e política de preços é definida pela operadora TIM, visto que ela é uma gigante de telecomunicações com importância mundial e a LD Telecom atua apenas como empresa representante.

Sendo assim, o proprietário destaca na entrevista que o foco da LD Telecom é o atendimento diferenciado, conforme a especialização e profissionalização dos funcionários, pelo conhecimento de portfólio de produtos e serviços. Como também a qualidade do atendimento pré e pós-venda, trazendo segurança ao cliente durante e após a compra. Por fim, a diversificação no portfólio de acessórios é um fator diferencial que parte da própria empresa para atender todos os públicos.

Ao voltar o olhar para a política de preços, a empresa não tem autonomia, como foi comentado anteriormente. Dessa forma, a TIM tem como foco a comercialização de aparelhos, sempre mantendo os preços mais competitivos do mercado. Tendo em visto o menor *market share* da operadora no estado e na região (DDD 55), uma das ações, encontradas no Apêndice VI, conta com preços dos produtos em geral mais atrativos do que em outras regiões, chamada de “Ataque”, enquanto nas localidades onde ela é líder de mercado seria adotada a “Defesa”.

Para realizar uma compra, os clientes podem optar por diferentes meios. Uma opção é ir até a loja e realizar a compra diretamente com o consultor, porém, como o portfólio é muito grande, no caso dos aparelhos, o que impossibilita a manutenção de todas as opções em estoque, o próprio consultor pode realizar um pedido para o cliente diretamente pelo site. Isso garante que o cliente consiga adquirir seu produto com as mesmas condições de pagamento e o recebimento pode ser na própria loja ou até mesmo na casa do comprador.

Com base no histórico de faturamento de outras lojas em situações semelhantes à localizada na cidade de Ijuí-RS, como mercado, localização e *market share*, é realizada uma projeção de vendas esperada para o empreendimento. Além disso, para cada região existe uma meta estipulada pela operadora, a qual varia com o período do ano, conforme o histórico de vendas da mesma.

Além da meta direcionada a empresa, a qual implica em bônus de comissionamento, a operadora coloca outra para cada loja, onde direciona a loja para o ponto de equilíbrio a ser alcançado e posteriormente ultrapassado. Isso contribui para que cada uma das lojas seja estimulada à atingir diferentes tipos de metas, estando relacionadas diretamente com vendas de planos, ou outros segmentos.

Por atuar no setor de telecomunicações a mais de 3 anos, e seus administradores já terem atuado no mercado por mais de 20 anos, a empresa soma um histórico de enfrentamento de diversos tipos de situações. Com base nos dados repassados pelos sócios da empresa, contendo o relatório de vendas anual de diferentes lojas do grupo, em conjunto com as metas de vendas abordadas no apêndice VII, foi possível criar uma projeção de vendas para o primeiro ano de atuação do empreendimento. Sendo assim, no Quadro 6 está a projeção para o primeiro ano de atuação da loja, levando em conta apenas os seis primeiros meses, já que a loja vai ser inaugurada apenas no mês de junho.

Quadro 6 - Projeção de Vendas para 2023 (6 meses)

FATURAMENTO MENSAL							
Venda	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	2023
	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	Ano
Aparelhos	R\$ 23.500,00	R\$ 23.100,00	R\$ 23.100,00	R\$ 29.426,46	R\$ 32.663,37	R\$ 34.296,54	R\$ 166.086,37
Receita de Comissões	R\$ 3850,00	R\$ 4.829,44	R\$ 4.829,44	R\$ 7.760,59	R\$ 9.157,50	R\$ 10.073,25	R\$ 37.500,22
Acessórios	R\$ 1.000,00	R\$ 1.102,50	R\$ 1.102,50	R\$ 1.394,76	R\$ 1.464,49	R\$ 1.537,72	R\$ 7.601,97
TOTAL	R\$ 28.350,00	R\$ 29.031,94	R\$ 29.031,94	R\$ 38.581,81	R\$ 43.285,36	R\$ 45.907,51	R\$ 211.188,56

Com base na projeção de vendas do primeiro ano, levando em consideração os últimos 6 meses, é possível identificar um crescimento nos primeiros meses, pela atenção atraída durante a inauguração da loja, com uma manutenção das vendas nos meses seguintes. Com o início de outubro as vendas retornam ao crescimento, tendo seu ápice em novembro e dezembro, graças a *Black Friday* e o feriado de Natal. Além disso, feriados como dia dos pais, dia das mães e dia dos namorados podem impactar positivamente nas vendas durante os meses de menor consumo.

4.1.8 Estratégia de Crescimento

Durante sua trajetória até aqui, a LD Telecom já consegue identificar claramente quais são seus pontos fortes e fracos, tal como suas ameaças e oportunidades futuras. Dentro disso, foi desenvolvida, juntamente com os sócios, uma análise SWOT, identificada na Figura 2, para identificar quais são os fatores que podem afetar no desenvolvimento do empreendimento. Tratando isoladamente da nova loja, como também da empresa em geral.

Figura 2: Análise SWOT da LD Telecom



Com os pontos críticos destacados, os sócios buscam um crescimento exponencial para os próximos anos da empresa, conectado aos objetivos de aumento de *market share* na região, os quais são parte fundamental das metas estipuladas pela TIM. Tendo em vista os quase 3 anos de atuação da empresa, três lojas físicas em plena atuação e uma quarta em planejamento, a empresa tem como foco um crescimento de mais 3 anos, com a colocação de outras 3 lojas em cidades da região do DDD 55, próximas às atuais lojas já afirmadas, para se tornar a maior força da operadora na localidade.

Algumas estratégias adotadas para os próximos anos, focando na manutenção dos clientes atuais, prospecção de novos mercados e aumento da receita, estão listadas no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Estratégias de crescimento para a LD Telecom em 2023

Curto prazo	
Objetivo	Melhora do contato pós-venda com o cliente
Estratégia	Avisar os clientes sobre o vencimento de suas faturas, verificar se o plano está satisfazendo suas necessidades, revisar atualização dos planos de cada um e avisar o mesmo se necessário, confirmar se alguém próximo a ele precisa de algum serviço.
Responsável	Gerente de loja / consultores
Início	06/06/2023
Prazo	3 meses
Indicadores	Faturamento / reclamações / atendimentos
Resultado esperado	Aumento do faturamento e do <i>market share</i> da loja
Médio prazo	
Objetivo	Buscar parceiros de negócios
Estratégia	Buscar novos investidores e parceiros de negócios, dispostos a investir pesado em estoque, profissionalização e infraestrutura
Responsável	Sócios
Início	06/05/2023
Prazo	1 ano
Indicadores	Faturamento / equipe / infraestrutura / desenvolvimento
Resultado esperado	Virar o maior representante TIM no DDD 55 em 3 anos
Longo prazo	
Objetivo	Se tornar o maior agente da operadora no estado
Estratégia	Continuar o crescimento de forma exponencial em relação a parceiros de negócios, infraestrutura e <i>market share</i> .
Responsável	Sócios
Início	06/05/2023
Prazo	5 anos
Indicadores	Faturamento / infraestrutura /
Resultado esperado	Maior agente TIM no estado / entre os líderes em telecomunicações no estado entre todas as operadoras

O fator chave para que os projetos de crescimento da empresa sejam atendidos é o apoio da operadora frente ao mercado de telecomunicações. Além das ações da LD Telecom, a TIM também precisa adotar estratégias que favoreçam as ações de seus agentes. Assim, melhorando a rede, tanto no sinal 4G, quanto no 5G futuramente, trazendo planos mais acessíveis e de melhor custo-benefício, atualizando seus serviços de valor agregado para diferenciar seus

produtos dos concorrentes (parcerias com novas plataformas), continuar com os aparelhos com os preços mais atrativos do mercado e profissionalizar os serviços pós-venda cada vez mais.

4.1.9 Finanças

Com base nos dados repassados pela empresa e pelo escritório de contabilidade da mesma, juntamente com uma pesquisa de mercado realizada, foram orçados os custos de construção e manutenção da nova loja de Ijuí-RS. Com base no Apêndice VIII (custos orçados para a reforma do ambiente da loja), é possível identificar que a empresa vai precisar de R\$ 23.534,68 para reformas e divulgação da loja, somado ao capital de giro inicial de R\$ 100.000,00 para os 3 primeiros meses de loja, já que a comissão das vendas só é disponibilizada pela operadora 3 meses depois da venda. Além disso, no Apêndice IX, foi realizado o planejamento da obra com base nas etapas de construção da loja, sugeridas pelo autor, sendo possível prever a data de inauguração da loja, que ficou para o dia 19/06/2023 e o tempo de duração de cada etapa do processo, de aproximadamente 3 meses (96 dias).

A projeção de receitas da loja foi feita com base nos dados de crescimento do Quadro 7 apresentado anteriormente. Dessa forma, considerando a projeção de receitas e despesas foi construído uma projeção de fluxo de caixa para loja para os próximos 6 anos, considerando a abertura da loja em 06/2023, em 3 cenários possíveis: pessimista, realista e otimista. O cenário otimista foi elaborado considerando um 20% de crescimento ao ano, já o realista 15% e o pessimista 10%, conforme apresentado no Quadro 8 abaixo.

Quadro 8: Projeção de fluxo de caixa

ANO	OTIMISTA	REALISTA	PESSIMISTA
Investimento inicial	-R\$ 123,534,68	-R\$ 123,534,68	-R\$ 123,534,68
2023 (6 meses)	R\$ 23,325,88	R\$ 4,210,62	-R\$ 14,904,64
2024	R\$ 75,983,51	R\$ 31,062,65	-R\$ 11,946,69
2025	R\$ 142,993,24	R\$ 63,808,27	-R\$ 8,781,93
2026	R\$ 227,538,15	R\$ 103,444,26	-R\$ 5,476,89
2027	R\$ 333,464,06	R\$ 151,118,69	-R\$ 2,127,29
2028	R\$ 465,414,35	R\$ 208,152,28	R\$ 1,134,09

Para análise da viabilidade econômico-financeira foram utilizadas as seguintes ferramentas: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback* Descontado. A taxa mínima de Atratividade (TMA) foi decidida através de entrevista com o gestor da empresa, considerando o retorno mínimo esperado por ele para o investimento nessa nova unidade. Dessa forma, tendo em vista o ciclo da alta da Taxa Básica de Juros (SELIC), o

gestor considera viável o retorno mínimo de 25% ao ano. O Quadro 9 resume a análise de viabilidade financeira:

Quadro 9: Viabilidade Financeira

CENÁRIO	VPL	TIR	<i>Payback</i> descontado
Otimista	R\$ 341,442,72	76%	2 anos e 5 meses
Realista	R\$ 78,838,96	40%	3 anos e 7 meses
Pessimista	-R\$ 150,243,73	-	Não possui retorno

Dessa forma, é possível perceber que o investimento se mostrou viável no cenário otimista e realista, tendo em vista o Valor Presente Líquido positivo e a TIR maior que a TMA. Além disso, no cenário otimista o *payback* descontado se deu em dois anos 5 meses, enquanto no cenário realista em 3 anos e 7 meses. Esse rápido retorno do valor investido pode ser explicado pelo baixo investimento necessário no empreendimento. Já no cenário pessimista, o investimento foi considerado não viável, esse fato pode ser explicado que a projeção de aumento das receitas mais conservadora, ocasionou um aumento dos custos esperados acima das Receita, levando a prejuízos principalmente a partir de 2025, levando a não viabilidade do negócio.

4.2 REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO

Com a resolução do Plano de Negócios, ele passou por uma análise do empreendedor. Dentro disso, os pontos cruciais sobre o projeto foram destacados, segundo a entrevista realizada com os sócios do empreendimento, no Apêndice II. O Plano de Negócios se demonstrou extremamente útil para a empresa dentro de vários aspectos como: a análise de mercado competidor na região, o cruzamento das receitas e dos custos para encontrar a viabilidade do negócio e identificar possíveis falhas durante o processo de preparação das lojas. Além disso, o destaque principal foi em relação a oportunidade de padronização na abertura de futuras lojas do grupo, sendo que o Plano pode ser utilizado como base de dados e manual de implementação para novos negócios.

Ao final da elaboração foi possível identificar que o método de Dornelas (2016), utilizado na elaboração do Plano de Negócios foi tão eficiente quanto esperado. Dentro dele foi possível identificar cada aspecto da empresa dividido da melhor forma possível, confrontando dados anteriores com novos, desmembrando a empresa por cada setor de atuação. Sendo

possível separar os planos atuais e identificar possibilidades futuras, possibilitando ao empreendedor uma compreensão correta do funcionamento e das operações realizadas pela empresa. Com tudo, a desvantagem encontrada no método pode ser identificada como a falta de uma etapa de identificação e análise de falhas e desacordos encontrados dentro do negócio, para uma melhor utilização do Plano.

Durante a elaboração do Plano de Negócios muitas informações e dados foram necessários, desde informações gerais, como dados demográficos e técnicos, quanto fornecidos pela própria empresa. Assim, o fato da necessidade da realização de reuniões com o empreendedor, tal como de solicitação de dados financeiros da empresa dificultaram um pouco a coleta. Diferentemente dos dados a serem coletados sobre as empresas de telecomunicações, já que o próprio site da ANATEL e os demais sites ligados às operadoras, já oferecem arquivos, gráficos e tabelas com as informações detalhadas. Além disso, a empresa não apresentava muitos dados necessários para a análise da concorrência o que dificultava o entendimento dos empreendedores em relação aos mesmos.

Durante a elaboração do Plano, algumas situações de dificuldade foram encontradas. Começando pela compreensão do mercado onde o Plano foi abordado, se tratando de um setor com constantes mudanças, foi complicado definir quais dos diferentes métodos de aplicação que seriam utilizados. Outro aspecto que trouxe adversidades foi a aplicação de um Plano em uma loja física, já que não existiam muitos exemplares de aplicações em lojas de telecomunicações. Durante a aplicação, algumas conversas foram necessárias para a liberação de certos dados mais pessoais da empresa, como a estruturação dos funcionários, estratégias de venda e relações financeiras. Por fim, a comparação da situação da empresa com concorrentes do mesmo setor foi impossibilitada pela falta de dados disponíveis para a comparação, devido ao acesso restrito de outras operadoras.

5. CONCLUSÕES

O presente projeto buscou elaborar um Plano de Negócios para a abertura de uma loja de telecomunicações e demonstrar sua viabilidade. Com base em todos os dados encontrados e definidos, juntamente com a verificação da viabilidade econômica do empreendimento, foi possível demonstrar que ele é viável. Além disso, o projeto pode ser facilmente colocado em prática com a utilização do Plano de Negócios como fonte de informação para cada etapa do processo de preparação da loja na cidade de Ijuí-RS, como também para futuras lojas as quais o grupo LD Telecom pretende abrir.

Ao conseguir atender as necessidades da empresa com as informações armazenadas, os dados compilados e pesquisas realizadas, este trabalho também evidenciou a importância da engenharia de produção para a parte de processos e implementação de projetos. Este elemento fica evidente quando se observa que será possível utilizar o Plano de Negócios elaborado para a futura expansão da LD Telecom com a abertura de novas lojas, tendo o Plano como documento que apresenta todas as informações da empresa, bem como seu escopo de expansão. Dessa forma, para cada etapa de crescimento a ser realizada o documento do Plano de Negócios pode ser atualizado para continuar sendo utilizado como ferramenta fundamental no dia a dia da empresa.

Logo, ao elaborar uma revisão minuciosa da empresa, buscando compreender o conceito do negócio, ampliando a análise para compreender como a empresa se posiciona frente ao mercado e seus competidores, se torna possível visualizar o macro ambiente da empresa. Por conseguinte, ao explorarmos os elementos que formam e estruturam a equipe de gestão, bem como os produtos, serviços, as estruturas e operações da empresa, seu marketing e formas de venda, visualizamos o microambiente. Dessa forma, se torna possível compreender o sistema como um todo, a ponto de elaborar um Plano de Negócios que possa contribuir com crescimento e fortalecimento da empresa, levando em conta seus detalhes, além de pontos fortes e fracos.

Dentro do que foi apresentado o trabalho corresponde muito bem às ferramentas ensinadas e desenvolvidas dentro do curso de engenharia de produção, analisando dados, simulando situações, realizando verificações sobre o mercado, estruturando uma empresa, testando a viabilidade do negócio e desenvolvendo as etapas de um projeto. É imprescindível que os profissionais de engenharia de produção possam ter a oportunidade de aplicar os conteúdos práticos e teóricos aprendidos durante o período da graduação. Para além, ao poder explorar um projeto prático e real, é possível garantir que os pilares do ensino, da pesquisa e da extensão sejam honrados, visto que os trabalhos de conclusão de curso podem ser aplicados e desenvolvidos junto à comunidade.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA TELEBRASIL. **Convergência Digital**. Telebrasil: Transformação digital exige políticas públicas para TICs, 2020. Disponível em: <https://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&inford=50757&sid=8>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- ALMEIDA, S. da C. A. **Plano de negócios**: um estudo de caso na empresa de provedor de internet Paraibalink. 2020. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2020.
- ANATEL. **Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações 2019-2024**: Planejamento regulatório da Anatel para a ampliação do acesso à banda larga no Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/dados/infraestrutura/pert-1>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- ANATEL. **Infográfico Setorial De Telecomunicações Mar/2022**. Disponível em: https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO47apD83dF28kxvBG0Se3BkmePIJxRkSvu0TtBAAgHMGcDroTWLpVeS5GRal1Wc_Bo4dK9_oIywQeezXovdPNW. Acesso em: 04 dez. 2022.
- ANATEL. **Panorama Setorial de Telecomunicações**. Brasília, DF, p. 4. junho 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/dados/acompanhamento/relatorios-deacompanhamento/2021>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- BARBOUR, E. S. Privatization and Strategic Alliances in Latin American Telecommunications: Legal and Contractual Issues That Impact the Business Plan. **Law and business review of the Americas**, v. 3, n. 1, 1997.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BIAGIO, Luiz, A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas 3a ed. São Paulo: Editora Manole, 2018.
- DAHER, E. **Gestão estratégica**. Londrina: Eduel, 2019.
- DORNELAS, J. **Plano de negócios**: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. 2 ed. São Paulo: Empreende, 2016.
- DORNELAS, J. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Editora Empreende, 2020.
- FARIAS, R. B. de. **Análise da necessidade de mudança regulatória para a implantação do 5G no Brasil**. 2021. 128 f. Dissertação (Mestrado em Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOV.BR. Leilão do 5G confirma expectativas e arrecada R\$ 47,2 bilhões. **Gov.BR**, 5 de novembro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2021/11/leilao-do-5g-confirma-expectativas-e-arrecada-r-47-2-bilhoes>. Acesso em: 26 jan. 2022.
- GUEDES, L. F. A.; VASCONCELLOS, L. A proposal for a forecasting model for mobile phone market growth in Brazil. **Future Studies Research Journal**: Trends and Strategy, São Paulo, v. 1, n. 1, jan/jun. 2009.
- KAFRUNI, S. Participação das teles no PIB sobe após 13 anos de queda. **Correio Braziliense**, 2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/05/22/internas_economia,857421/participacao-das-teles-no-pib-sobeapos-13-anos-de-queda.shtml. Acesso em: 18 nov 2021.
- LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEONEL, E. V. Universalização da banda larga no Brasil: formação da agenda do Programa Nacional de Banda Larga. **Revista Eptic**, v. 20, n. 1, jan-abr 2018.

LOURAL, C. A.; LEAL, R. L. V. **TD CEPAL/IPEA027** – Desafios e oportunidades do setor de telecomunicações no Brasil. Textos para discussão CEPAL, IPEA, Brasília, 2010. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20911. Acesso em: 26 jan. 2022.

MAIA, D. M. B.; PORTES, F. S. Desenvolvimento de um plano de negócios para uma empresa de comunicação. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_danielle_e_fabio_marinha.pdf. Acesso em: 26 jan. 2022.

MOTA, V. L. G. Evolução da tecnologia de telefonia móvel e estudo e caracterização de um sistema móvel 5G de quinta geração Evolution of mobile service and study and description of fifth generation (5G) mobile system using OFDM. **ENGEVISTA**, v. 21, n.1, p.154-175, Fevereiro 2019.

NPERF. Mapa de cobertura 3G / 4G / 5G TIM Mobile a Ijuí, Brazil, 2022. Disponível em: <https://www.nperf.com/pt/map/BR/3461444.Ijuí/161694.TIM-Mobile/signal/>. Acesso em: 26 dez. 2022.

PEREIRA, C. E. P.; LOPES, P. de L. Plano de Negócios: viabilidade de uma franquia da Ahoba Viagens no sul fluminense. **Revista Episteme Transversalis**, Volta redonda, RJ, v.11, n.1, p.83-104, 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2125>. Acesso em: 17 nov. 2021.

SILVEIRA, F. F. A gestão da inovação tecnológica em uma empresa brasileira do setor de serviços de telecomunicações. **Internacional of journal innovation**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 92-109, jan./jun. 2014.
TELECO. Inteligência em Telecomunicações. 2023. Disponível em: <https://www.teleco.com.br/>. Acesso em: 04 fev. 2023.

TELECO. **Market Share das Operadoras de Celular no Brasil**. 2022. Disponível em: https://www.teleco.com.br/cel_ddd.asp. Acesso em: 22 dez. 2022.

TELEFÔNICA BRASIL. **Telefônica**. Vivo inaugura a 6ª Iconic Store no Brasil e apresenta atendimento com robô, 2018. Disponível em: <https://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Noticia&cid=1386096738364&pagename=InstitucionalVivo%2FNoticia%2FLayoutNoticia01>. Acesso em: 16 nov 2021.

TRUJILLO, E. **Plan de negocios para proporcionar servicios IMS EN LA CNT EP**. 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/36878666/PLAN_DE_NEGOCIOS_PARA_PROPORCIONAR_SERVICIOS_IMS_EN_LA_CNT_EP. Acesso em: 26 jan. 2022.

APÊNDICE I – ENTREVISTA

PERGUNTAS

- 1 - Como é a definição da sua empresa de natureza jurídica?
- 2 - Qual a área de atuação do seu negócio?
- 3 - Qual é o porte de sua empresa?
- 4 - Qual o sistema de tributação usado pela empresa?
- 5 - Você classificaria seu negócio como uma oportunidade ou um conhecimento adquirido com o tempo?
- 6 - Quantos sócios proprietários a empresa dispõe?
- 7 - Como é composta a sua equipe?
- 8 - Qual a missão da empresa?
- 9 - Qual a visão da empresa?
- 10 - Qual a valores da empresa?
- 11 - Quanto o negócio foi iniciado quais foram suas principais dificuldades?
- 12 - Recebeu alguma assistência de fora da empresa para implementar seu negócio?
- 13 - Onde está localizada a sua empresa?
- 14 - Quais as vantagens da localização da sua empresa?
- 15 - Quais as desvantagens da localização da sua empresa?
- 16 - Qual o seu público-alvo?
- 17 - Quais são seus concorrentes?
- 18 - Quais são seus fornecedores?
- 19 - Quem é o supervisor da sua franquia?
- 20 - Você responde a outra empresa?
- 21 - Que tipo de ferramentas de gestão e acompanhamento você utiliza no seu negócio?
- 22 - Quais seus custos fixos mensais?
- 23 - Quais são seus serviços?
- 24 - Quais são seus produtos?
- 25 - Quais as vantagens e desvantagens dos seus produtos e serviços?
- 26 - Qual é o seu diferencial perante a concorrência?
- 27 - Qual a sua receita mensal e anual?

28 - Planeja abrir mais lojas no futuro (expandir sua empresa)? Qual a sua estratégia? Como vai querer expandir?

29 - Em qual estado?

30 - Alguma cidade específica?

31 - Você acha necessário obter mais conhecimento sobre o seu negócio? Que tipo de conhecimentos?

RESPOSTAS

1 - Loy e Deitos Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda

2 - Comercio Varejista Especializado em Serviços de Telefonia (TIM) e Acessórios

3 - Empresa enquadrada no Simples

4 - Simples Nacional

5 - Uma visão de oportunidade, com a experiência de 20 anos no negócio

6 - Dois (2) sócios

7 - Composto de 7 consultores de Vendas, 1 gerente comercial e 1 administrador

8 - Prestar serviços de telecomunicação, com mobilidade, qualidade e padrão elevado de Serviço, respeitando as necessidades dos clientes e gerando valor para os Sócios e para os funcionários da empresa.

9 - Ser um Grupo competitivo de empresas e pessoas que juntas ao parceiro comercial serão referência em atendimento, tecnologia e prestação de serviço em nossa região de atuação

10 - Honestidade, Respeito, Segurança e Satisfação

11 - No início as maiores dificuldades foram: Pandemia (início), contratação de pessoas qualificadas para o negócio.

12 - Tivemos ajuda de uma consultoria externa (INPLA Consultoria) - Sebrae.

13 - São 3 pontos: Shopping Royal - Santa Maria, Uruguaiana e Santo Ângelo

14 - São cidades polos em suas regiões, onde a cobertura (antenas) da TIM é líder.

15 - Em Santa Maria o público é sazonal e depende muito das ações do shopping. Em Uruguaiana e Santo Ângelo, o *market share* da TIM é pequeno

16 - Público mais jovem, que não se importa com a operadora e sim com as promoções ofertadas. Por ser o menor *market share* do mercado, a portabilidade de outras operadoras é o maior objetivo

17 - Vivo e Claro

18 - A Tim, e Distribuidoras de Acessórios

19 - Account Executive da TIM - Alessandra Bitencourt

20 - Não. Somente à TIM

21 - Utilizamos um software de Gestão homologado pela Tim, chamado VERTEX, onde podemos acompanhar vendas, estoque, metas, etc

22 - Os custos variam por loja, podemos disponibilizar planilhas com os custos para a elaboração do trabalho

23 - Os serviços realizados pela loja são: Habilitações de Planos, Portabilidades, Cancelamentos, Trocas de Sim Card,

24 - Aparelhos Celulares, modems, acessórios para Celulares

25 - A Tim, hoje, por ser uma operadora de Telefonia, com o menor *market share* no estado, tem ofertas de planos e serviços mais vantajosos, principalmente em ofertas de Gigas para acesso à Internet. A oferta de aparelhos também é muita agressiva, dependendo dos planos habilitados. A grande desvantagem da Operadora é o desconhecimento do grande público, da excelente cobertura de sinal no estado. Isto é motivo de crítica dos agentes credenciados, pois o marketing institucional feito pela operadora no estado é fraco

26 - A grande cobertura 4G.

27 - Assim como os custos, as receitas variam conforme as lojas, por isso vamos disponibilizar planilhas com os mesmos

28 - Com a aquisição da Oi Móvel pela Tim, Claro e Vivo, os clientes da Oi Móvel passarão para a TIM (no estado). Isto poderá criar um período favorável para novos negócios. Se houver alguma cidade polo importante ofertada pela operadora, no DDD 55, que é a nossa área de atuação, é bem possível. Isto não depende somente do agente credenciado, pois além de sinalizar a intenção, a operadora tem que analisar a viabilidade do negócio e região.

29 – Rio Grande do Sul, no DDD55

30 - Cidade polo em região do DDD55

31 - Todo negócio sempre tem suas atualizações e particularidades. Temos 20 anos de experiência na área de telecomunicação, mas a área tecnológica não para de crescer nunca. É nesta área, de tecnologia que sempre precisamos nos atualizar, para melhor atender as demandas dos clientes.

APÊNDICE II - ENTREVISTA REALIZADA APÓS O EMPREENDEDOR REVISAR O PLANO DE NEGÓCIOS

PERGUNTAS:

O plano de negócio foi útil para o negócio?

Qual o diferencial de abrir uma nova loja com o plano de negócios em mãos?

Qual foram os pontos que mais fazem diferença para a empresa na hora de abrir uma nova loja?

RESPOSTAS:

“ Muito útil...o plano de negócio se torna fundamental na hora de abertura de uma loja, pois podemos ter uma real noção de mercado futuro, aliando custos X receita e análise de perspectiva positiva ou não do negócio. “

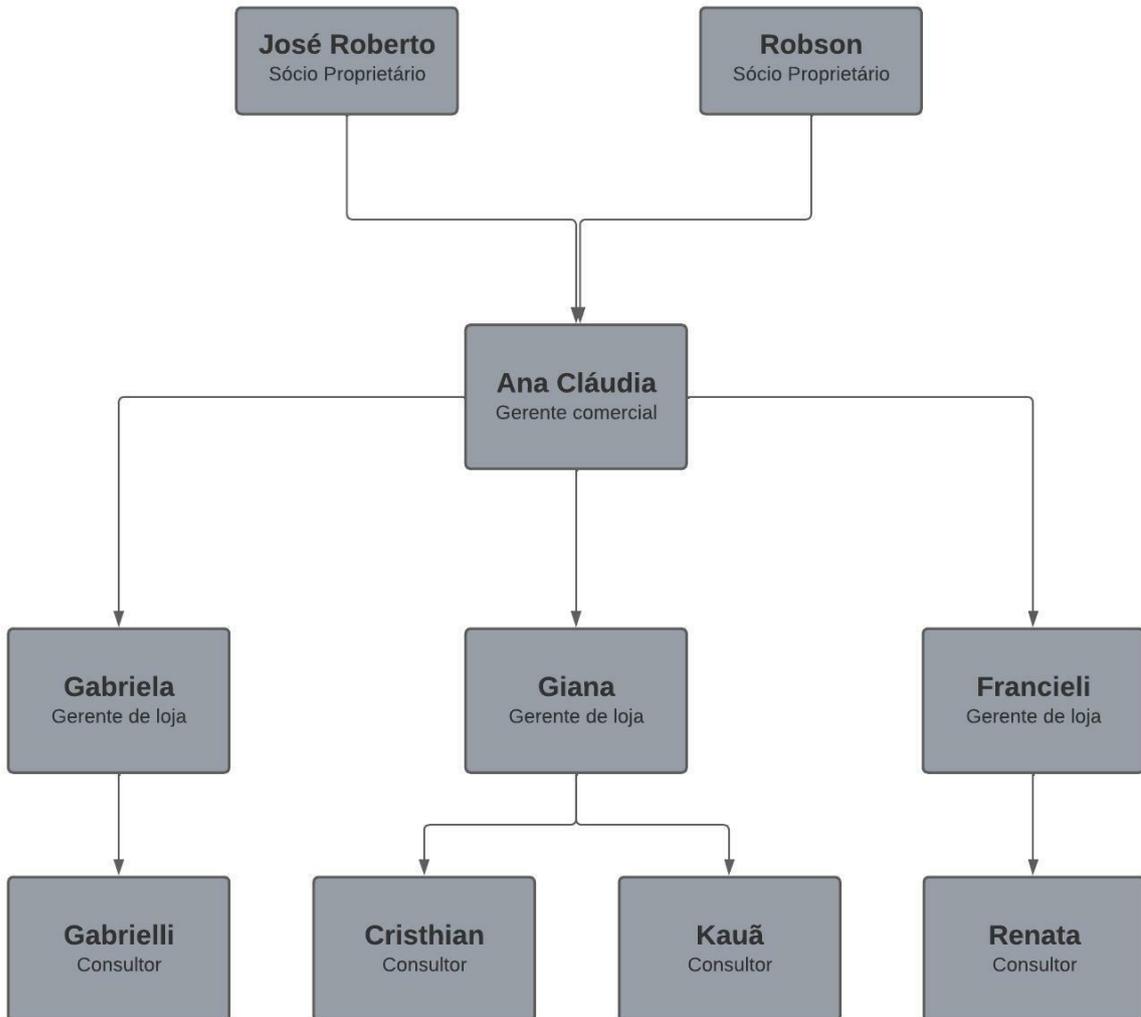
“ Se torna fundamental, pois o estudo nos mostra como investir os recursos disponíveis e possibilidades de ganhos, num cenário bem realista. “

“ Precisamos ter um plano de ação bem definido, para que o negócio dê resultado positivo e que possamos investir em ampliação no futuro. “

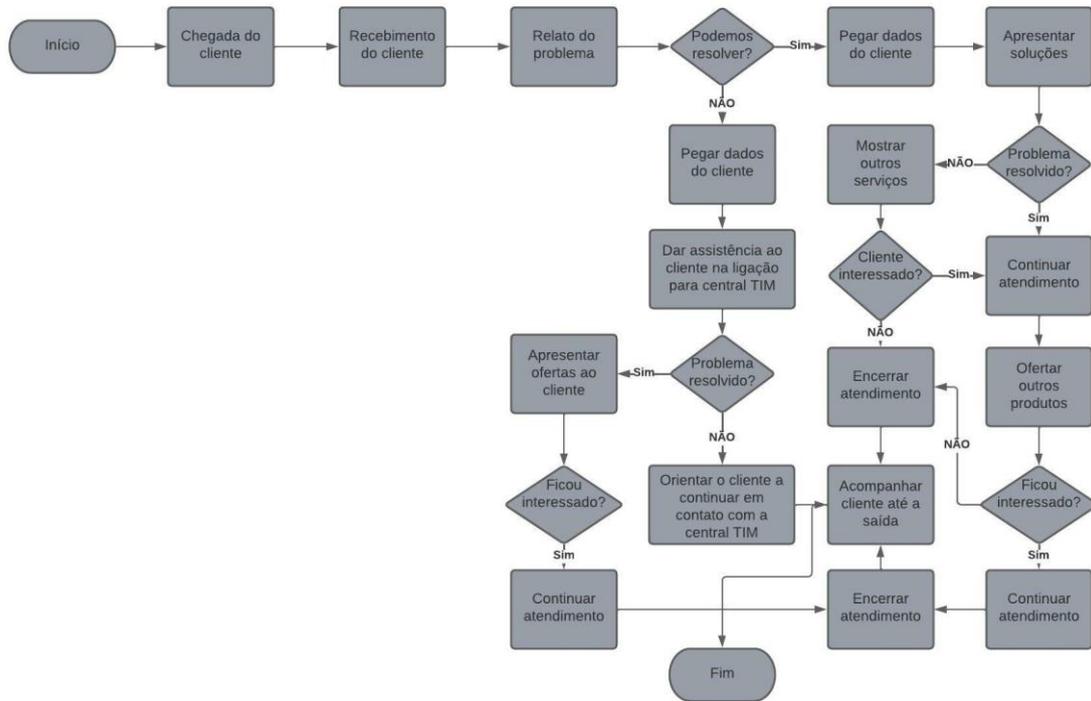
APÊNDICE III - DENSIDADE DE SERVIÇOS POR HABITANTE NO BRASIL

Serviço	Densidade (por 100 habitantes)
Telefonia Móvel	104,7
Banda Larga Fixa	19,3
Telefonia Fixa	13,2
TV por assinatura	7,4

APÊNDICE IV - ORGANOGRAMA DA EMPRESA LD TELECOM



APÊNDICE V - FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO



APÊNDICE VI – AÇÕES REALIZADAS CONFORME A ESTRATÉGIA

Ataque	Significa um desconto maior em aparelhos, planos de serviços mais baratos, formas de pagamentos maiores (até 21 x), com reposição de margem para o agente que praticar este prazo.
Defesa	Preços parecidos como o da concorrência, sem ofertas tão agressivas como no caso do ataque, manutenção do número de clientes já é o suficiente nesse caso.

APÊNDICE VII - PRODUTOS E SERVIÇOS

Produtos e Serviços	
Aparelhos	18 aparelhos por mês para o primeiro ano, subindo para 25 no ano seguinte.
Comissões	As comissões são calculadas com base no fator de 1,8 (meta da operadora) multiplicado pela média de planos realizados nos primeiros meses da loja de Santo Ângelo, com um público semelhante a Ijuí.
Acessórios	A venda de acessórios é calculada com base na meta estipulada pela empresa, de um acréscimo de 10% ao ano.

APÊNDICE VIII - CUSTOS ORÇADOS PARA A REFORMA DO AMBIENTE DA LOJA

Descrição	Custo	Total
Custo total da loja	R\$ 19.810,34	R\$ 19.810,34
Reserva de contingência	R\$ 1.584,83	R\$ 21.395,17
Reserva gerencial	R\$ 2.139,52	R\$ 23.534,68
Orçamento total	R\$	23.534,68

APÊNDICE IX – ETAPAS DEFINIDAS PARA A ABERTURA DE UMA LOJA

Nome	Duração	Início	Fim
1. ABERTURA DE UMA LOJA DA TIM NA CIDADE DE DUÍ	96 dias	06/02/23 08:00	19/06/23 17:00
1.1 Preparação	25 dias	06/02/23 08:00	10/03/23 17:00
1.1.1 Selecionar espaços disponíveis	5 dias	06/02/23 08:00	10/02/23 17:00
1.1.2 Enviar documentos referente às lojas disponíveis	5 dias	13/02/23 08:00	17/02/23 17:00
1.1.3 Realizar contrato com os proprietários	5 dias	20/02/23 08:00	24/02/23 17:00
1.1.4 Contratar profissionais para a reforma	3 dias	27/02/23 08:00	01/03/23 17:00
1.1.5 Contratar funcionários para loja	5 dias	27/02/23 08:00	03/03/23 17:00
1.1.6 Solicitar mobília	3 dias	27/02/23 08:00	01/03/23 17:00
1.1.7 Registrar contrato social e CNPJ	10 dias	27/02/23 08:00	10/03/23 17:00
1.2 Execução	70 dias	13/03/23 08:00	16/06/23 17:00
1.2.1 Reforma da loja	15 dias	13/03/23 08:00	31/03/23 17:00
1.2.2 Treinar funcionarios selecionados para loja	20 dias	13/03/23 08:00	07/04/23 17:00
1.2.3 Realizar documentação de contratação	4 dias	10/04/23 08:00	13/04/23 17:00
1.2.4 Realizar a Inscrição Estadual	2,857 ...	03/04/23 08:00	05/04/23 15:51
1.2.5 Enviar o alvará dos bombeiros	15 dias	03/04/23 08:00	21/04/23 17:00
1.2.6 Fornecer uniformes e crachás recebidos pela TIM	7 dias	14/04/23 08:00	24/04/23 17:00
1.2.7 Realizar a Inscrição municipal (alvará)	40 dias	24/04/23 08:00	16/06/23 17:00
1.2.8 Pintar a loja	3 dias	03/04/23 08:00	05/04/23 17:00
1.2.9 Receber e Instalar a mobília e luminoso (fachada)	2 dias	06/04/23 08:00	07/04/23 17:00
1.2.10 Aquisição e Instalação de equipamentos eletrônicos	5 dias	06/04/23 08:00	12/04/23 17:00
1.3 Finalização	48 dias	13/04/23 08:00	19/06/23 17:00
1.3.1 Preparar a publicidade referente a abertura	10 dias	13/04/23 08:00	26/04/23 17:00
1.3.2 Divulgar a loja em canais de comunicação	3 dias	27/04/23 08:00	01/05/23 17:00
1.3.3 Distribuir planfletos	10 dias	27/04/23 08:00	10/05/23 17:00
1.3.4 Realizar ajustes finais (exposição)	7,5 dias	11/05/23 08:00	22/05/23 13:00
1.3.5 Inauguração	1 dia	19/06/23 08:00	19/06/23 17:00

NUP: 23081.013675/2023-66

Prioridade: Normal

Homologação de ata de defesa de TCC e estágio de graduação

125.322 - Bancas examinadoras de TCC: indicação e atuação

COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
4	Trabalho de conclusão de curso (TCC) (125.32)	Trabalho de Conclusão de Curso Vinícius Deitos.pdf

Assinaturas

07/02/2023 11:49:54

VINICIUS RIGON DEITOS (Aluno de Graduação)
07.09.08.01.0.0 - Curso de Engenharia de Produção - 121626

07/02/2023 21:33:28

MARCELO HOSS (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR)
07.36.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS - DEPS

1960



Código Verificador: 2346822

Código CRC: 4a5e5200

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

