

# PERFIL PROFISSIONAL E PRODUTIVIDADE DO SETOR DE TELEVENDAS

Ariane Soares da Rocha<sup>1</sup>  
Vinicius Zanchet de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

As vendas à distância no Brasil encontram-se em expansão e emerge como a oportunidade do primeiro emprego formal gerando mais de 65 bilhões (6 % do PIB) em receita e emprega quase 500 mil pessoas, portando o setor de vendas à distância deve ser bem estruturado e planejado, visto que através dos serviços prestados ao cliente por meio deste setor há potencial de tornar-se uma parte de lucratividade expressiva das operações da empresa alcançando resultados consideráveis na retenção de clientes, melhor posição competitiva do core business, aumento da receita de vendas e lucratividade através dos clientes existentes. O objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo relacionado ao setor de televendas, a fim de indicar características relacionadas ao perfil do profissional da área, os dias adequados para contatar clientes empresariais e o tempo padrão para chamadas telefônicas, com o intuito de que as empresas de todos os ramos de atividades possam implementar ou organizar a gestão de vendas. Para uma melhor compreensão deste tema foi adotado um método de estudo de caso utilizando uma empresa do ramo moveleiro com abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados colaboraram para o aumento da produtividade visto que conhecendo o cliente, os horários disponíveis para o atendimento e definindo o tempo padrão para cada ligação, aumenta-se as chances de obter contatos assertivos.

**Palavras-chave:** Telemarketing; Perfil profissional; Produtividade.

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma época de concorrência cada vez mais competitiva, as dificuldades excedem a falta de alternativas para conquistar novos clientes e concentram-se na retenção dos clientes existentes (GRÖNROOS, 2011; KELLER; KOTLER, 2016). Assim, houve uma transformação do foco do marketing saindo da aquisição de novos clientes para a retenção de clientes através da gestão eficaz da carteira de clientes ativa com o objetivo de conhecer e considerar suas necessidades. (CHANG; HUANG; CHIU, 2014; WANG; FONG, 2016). Por essa razão, conhecer o cliente e identificar suas necessidades antes, durante e após a venda são princípios da construção de um bom relacionamento. Consequentemente, as ações idealizadas por um bom atendimento trabalham para produzir valor e permitir que o cliente reconheça a valorização da empresa por ele (JANNER; ERGANG, 2012). Vale ressaltar que em um mercado volátil, o custo para aquisição e fidelização de novos é elevado. Em

segundo lugar, os clientes tornaram-se mais lucrativos à medida que as relações comerciais com a empresa se fortalecem.

A área de vendas de uma empresa tem um papel fundamental visto que é uma fonte de recursos financeiros que garante a sobrevivência da organização. A gestão da equipe de vendas é primordial e, para isso, é necessário estipular objetivos claros e precisos, determinar estratégias, definir a organização e estrutura de sua equipe de vendas, determinar o tamanho da força de vendas e ofertar uma remuneração atrativa (KIESEL; LENZI; ZUCCO, 2010).

Os contatos telefônicos são capazes de construir relacionamento com o cliente, ainda que inicialmente haja resistência, à medida que os contatos são realizados e os acordos firmados via ligação vão sendo cumpridos constrói-se uma relação de confiança para que o cliente realize seus pedidos de venda através do canal (SENAC, 2007).

O objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo relacionado ao setor de televendas, a fim de indicar características relacionadas ao perfil do profissional da área, os dias adequados para contatar clientes empresariais e o tempo padrão para chamadas telefônicas, com o intuito de que as empresas de todos os ramos de atividades possam implementar ou organizar a gestão de vendas. Atualmente, há um esforço incessante para maximizar a utilização dos recursos e minimizar os custos o que requer o aumento da produtividade, conceito que se aplica a todos os setores da economia. A produtividade influencia diretamente na competitividade organizacional, a análise adequada mostra a quantidade de profissionais necessários para compor a equipe interna de vendas. A implementação do setor de televendas sem análise apropriada resulta em excesso de recrutamento, aumento dos custos e redução da produtividade. O objetivo deste estudo é contribuir com as empresas que almejam implementar ou organizar o setor de televendas apresentando o perfil adequado para o profissional da área, tempo padrão por chamadas e quantidade de ligações diárias por operador. Conforme Senac (2007), a função de um operador de televendas é semelhante à de um publicitário sendo responsável por transmitir a melhor imagem da empresa e oferecer qualidade no atendimento para conquistar o cliente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTUDO DE TEMPO E PRODUTIVIDADE**

Em 1881, na usina da Midvale Steel Company, tendo como pioneiro Frederick Taylor iniciou-se os estudos sobre medição do tempo de trabalho, movimentos e métodos. Através da utilização de um cronômetro para medir o trabalho deu início a um campo fascinante da administração industrial, conhecido hoje como "estudos de tempo e método", "análise do tempo" ou "medição do trabalho". Atualmente é um dos métodos primordiais para planejar e padronizar o trabalho (PEINADO; GRAEML, 2007). O livro sobre a Evolução da Administração ou Administração Científica foi escrito por Frederick em 1911 no qual propunha aumentar a produtividade por meio do estudo do tempo e do movimento (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

A cronoanálise “é uma forma de mensurar o trabalho por meio de métodos estatísticos permitindo calcular o tempo padrão que é utilizado para determinar a capacidade produtiva, elaborar programas de produção” (HARDING, 1981, p. 87).

Os estudos de tempo permitem que cada operação seja analisada em detalhes a fim de subtrair do processo quaisquer elementos dispensáveis a operação e indicar o método eficiente para execução da atividade (PEINADO; GRAEML, 2007). No estudo de tempos para determinar o prazo que é preciso para concluir uma tarefa é utilizado um cronometro. Nas empresas brasileiras o termo cronoanálise é utilizado para denominar o processo de estudo e posteriormente identificar o tempo padrão na organização. O objetivo do estudo de tempos visa identificar um padrão de referência para definir a capacidade de produção. Sendo os principais instrumentos para estudo do tempo o cronômetro normal ou de hora centesimal, prancheta e folha de observação.

É fundamental determinar os períodos a ser cronometrados tendo em vista que apenas uma coleta de dados não é suficiente para definir o tempo hábil para a realização da atividade, para isso é necessário que sejam efetuadas diversas capturas de tempo para obter a média aritmética dos tempos (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 97).

Para servir como base para a fórmula de ciclo é necessário de cinco a sete amostras cronometradas, após determinados os elementos. Portanto, depois de coletar as amostras iniciais, os dados devem ser inseridos na equação para obter o número de ciclos. A fórmula para calcular o ciclo a ser cronometrado é  $N = (z.R / E_r \cdot d_2 \cdot \mu)^2$

$$n = \left( \frac{Z \times R}{E_r \times d_2 \times \bar{X}} \right)^2$$

Abaixo descrição das letras com seus respectivos significados:

N: é o número de ciclos a serem cronometrados;

z: é coeficiente da distribuição normal para uma probabilidade determinada (Tabela 1);

R: é amplitude da amostra;

Er: é o erro relativo da medida;

d2: coeficiente em função do número de cronometragens realizadas preliminarmente (Tabela 2);

X: é a média da amostra.

Na aplicação, a probabilidade é geralmente utilizada para indicar que a confiabilidade da metodologia de medição está na faixa de 90% e 95% com erro relativamente aceitável variando de 5% a 10%. As tabelas posteriores mostram os coeficientes que especificam o índice a ser utilizado na fórmula do ciclo.

Tabela 1 – Coeficiente de distribuição normal

Probabilidade	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Z	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,17	2,33	2,58

Fonte Peinado e Graeml, 2007, p.98.

Tabela 2 – Coeficiente d<sup>2</sup> para número de cronometragens iniciais

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d <sup>2</sup>	1,128	1,693	2,059	2,326	2,534	2,704	2,847	2,970	3,078

Fonte Peinado e Graeml, 2007, p.98.

Produtividade é a relação entre o valor de um bem ou serviço produzido e o custo dos insumos essenciais para a sua produção (MARTINS; LAUGENI, 1999, p. 369). De acordo com Nobrega (2011), o aumento da produtividade ocorre quando a produção cresce e os recursos humanos e materiais permanecem os mesmos.

A produtividade é o resultado da eficiência, pois em um sistema de produção que combina insumos para fornecer saída, a produtividade atinge um patamar superior se for eficiente (FAYOL 1950, p. 26).

Atualmente além da qualidade, a produtividade determina a competitividade das empresas. Portanto, a produtividade tornou-se recentemente uma palavra de ordem em questões de negócios,

especialmente lucro e sobrevivência. Para medir a produtividade de televendas, temos a seguinte fórmula:

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{recurso}}{\textit{tempo disponível}}$$

A tolerância para alívio da fadiga é uma condição a ser considerar. Faltam métodos para mensurar satisfatoriamente a resistência a fadiga que é atribuída não somente pela natureza do trabalho, mas também pelas condições ambientais do local de trabalho. Nas empresas brasileiras observou-se que em condições ambientais normais existe uma tolerância de 15 % e 20 % da jornada normal de trabalho (PEINADO, GRAEML 2007).

## 2.2 TELEMARKETING

No Brasil, o uso do telemarketing tornou-se uma ferramenta empresarial indispensável e faz parte de diversos setores econômicos (ALLOZA; SALZSTEIN, 2002). Para Behlau et al. (2005), o termo telemarketing deriva da associação entre "tele" (que significa "trabalho feito à distância" em grego) e "marketing", do inglês "mercado - a busca da aquisição e retenção de clientes". Portanto, telemarketing é qualquer atividade profissional que utilize sistematicamente a telefonia integrando as telecomunicações e o relacionamento com os clientes para fins interativos, vendas, atendimento e qualquer esforço para fidelizar ou conquistar clientes.

O setor de vendas por telefone auxilia para que a empresa maximize sua receita, minimize custos de vendas e amplie a satisfação do cliente (KOTLER; KELLER, 2006, p. 613). De acordo com Kotler e Armstrong (2007) as vendas por telefone são amplamente utilizadas pelas empresas de produtos organizacionais, sendo que este canal de comunicação é responsável por 55% das vendas.

Segundo Montoro (1999), o telemarketing dispõe de uma atuação ampla e diversificada. Entre suas características populares, o autor cita: televendas (venda de bens ou serviços direta ou indiretamente); Atendimento ao cliente (operação receptiva que visa esclarecer dúvida de produtos e serviços, analisando e encaminhando as sugestões, dúvidas e reclamações dos clientes para os setores responsáveis); Pesquisa de mercado (estudo de informações sobre o comportamento, necessidades e

opiniões dos atuais e futuros clientes. Determinando os níveis de satisfação, qualidade e recomendações acerca dos produtos). O autor cita as seguintes formas de atendimento:

**Ativo:** a modalidade é encontrada em televendas e pesquisa de mercado onde o operador faz ligação para o cliente.

**Receptivo:** geralmente são atendimentos de SAC onde as empresas recebem as ligações dos clientes. Os centros de atendimentos ativos, em alguns casos, têm estações de serviço dedicadas para chamadas de entrada baseadas em campanhas de marketing.

**Misto:** é uma combinação dos modelos anteriores, onde o operador é responsável pelas chamadas recebidas e efetuadas.

O formato ativo é o mais antigo onde as empresas contatam leads e seus clientes para efetuar vendas de produtos ou serviços, construir relacionamento com seus clientes e inclui outras funcionalidades como: cobrança, coleta de informações de mercado e pesquisa de satisfação do cliente. No formato receptivo é o cliente que contata a central de atendimento da empresa sendo que as formas mais familiares são os serviços de atendimento ao consumidor (SACs) ou ligação gratuita (0800) (SENAC, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Em relação ao departamento, Garcia, Junqueira e Waitman (1996), fragmentam o telemarketing de acordo com o modelo mais utilizado, ou seja, ativo (outbound), em que o papel do operador é contatar o cliente de forma direta; E receptivo (inbound), o operador atende a chamada através da central de atendimento. As demais categorias (mistas e híbridas) mencionadas por Quinteiro (1997) referem-se aos categoria de campanhas desenvolvidas por empresas que utilizam o telemarketing ativo e receptivo, mas nem sempre são encontradas nas empresas.

Ambos os tipos de telemarketing permitem que os operadores de telemarketing usem scripts (roteiro) que é utilizado por inúmeras empresas e são projetados como norteador para serem lidos pelos operadores em contato com os clientes. (RATTO; ALBERNENAZ; PELTIER; 2004).

Segundo Algodoal (2002), no modelo ativo a empresa efetua as chamadas telefônicas para prospects e clientes da empresa. Nesses casos, o script auxilia para que os operadores comandem o ritmo da conversação e conduzam o cliente para o objetivo almejado.

No formato receptivo, é o cliente que contacta a empresa e as regras de cortesia devem ser respeitadas, o que nem sempre acontece. Nesta forma de atendimento, supõe-se que a chamada é conduzida pelo cliente, no entanto, o telemarketing também pode utilizar scripts (ALGODOAL, 2002).

De acordo com Algodoal (2002), o script direciona a conversa para que seja curta o suficiente para que o cliente não perca o interesse pela ligação e o operador consiga transmitir sua mensagem de forma precisa e completa. O script é empregado para acelerar as interações e diminuir os tempos de chamada.

É importante ressaltar que, segundo Ratto, Albernaz e Peltier (2002), os operadores utilizam script no decorrer dos atendimentos aos clientes como forma de preservar os padrões de qualidade e o número de ligações que a empresa estabelece como meta.

Conforme Vieira (2003), o todo deve analisado e planejado com antecedência ao contato telefônico, assim como adotar medidas de precaução como: a) as ligações devem ser efetuadas de acordo com o cronograma; b) é necessário registrar a hora exata de cada chamada; c) Para ser assertivo no contato é necessário obter informações sobre a identidade da pessoa de interesse, disponibilidade e melhor horário para contatá-la. As informações podem ser coletadas através de um funcionário da empresa, como: secretária, telefonista, plantonista ou atendente. d) no primeiro diálogo, o operador de telemarketing deve sondar o cliente e identificar quais são os dias e horários viáveis para efetuar os contatos. A pesquisa realizada, apesar de breve, é considerada como uma pesquisa de mercado, tendo em vista que visa coletar informações e auxiliar na tomada de decisão assim como sanar problemas empresariais. De acordo com a Associação Americana de Empresas de Pesquisa de Mercado, pesquisa de mercado é "a coleta sistemática, registro, classificação, análise e apresentação de dados relacionados a hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivos de indivíduos, bem como como atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas".

### 2.2.1 Perfil do operador de televendas

Para o sucesso do televendas de uma empresa é fundamental não somente a tecnologia, mas também o material humano que é a chave para o sucesso do negócio. Para realizar as suas tarefas com êxito é necessário que os operadores de telemarketing sejam treinados para desenvolver certas aptidões, como: a) Conhecimento sobre a empresa, produto e o mercado de atuação; b) manusear os equipamentos e sistemas operados; e c) Fale, ouça e faça uso dos dispositivos ao mesmo tempo. (SENAC, 2007). A análise do operador orienta a seleção e o treinamento. Os padrões variam de



empresa para empresas, mas em geral são selecionados candidatos que tenham curso preparatório, ensino nível completo e conhecimentos básicas de informática (SENAC, 2007).

A seleção do operador segue de acordo com a modalidade de atendimento utilizada pela empresa, pois o perfil deste profissional pode mudar dependendo das atividades que irá desenvolver. Para Montoro (1999), o perfil de um operador de telemarketing que trabalha com atendimento ao cliente é diferente do operador que realiza vendas.

De acordo com Faustini (1993 apud Junqueira, Garcia e Waitman 1996), o profissional de telemarketing deve apresentar algumas habilidades e características essenciais, dentre as quais destacam-se, ser bom ouvinte (excelentes habilidades de escuta para entender com precisão o interlocutor), dispor de fluência verbal (expressões e uso dos termos apropriados); ter boa voz (clareza na fala, suavidade e bom tom); ter vocabulário apropriado (amplo e variado); possuir entonação (boa modulação de voz); ser honesto (princípios claros, bons padrões de valores e ética); ser motivado (não depender unicamente de liderança forte ou das circunstâncias); ser autoconfiante (ter segurança de si de lidar com situações difíceis); ter objetividade (atenção a aspectos importantes do diálogo); Ser disposto (Para aprendizado, crescimento e desenvolvimento).

McHatton (1988) descreveu as seguintes características dos operadores de telemarketing: uma voz agradável de fala clara e distinta; ser objetivo; atitude positiva; bem-disposto e alegre; resiliente; bom ouvinte; sincero e íntegro; compreende os problemas, motivos e desejos dos clientes; organizado; trabalhar longas horas em ritmo constante em um ambiente restrito; gostar de metas e trabalhar em equipe.

Segundo Montoro (1999), o operador de televendas caracteriza-se pela necessidade de agressividade (dependendo de sua própria iniciativa para efetuar as chamadas telefônicas buscando vender para “potenciais” compradores), dinamismo, competitividade e ambição. Espera-se que esses operadores sejam mais tolerantes à pressão (relacionada às metas de vendas), bem como perseverem para encontrar novos clientes constantemente. A capacidade de assimilação (devido ao grande número de negativas dadas pelo cliente) é outra habilidade esperada para este operador.

As operações de atendimentos são caracterizadas pela necessidade de perseverança, resiliência, equilíbrio, tolerância à repetição e monotonia. A maior pressão que estes profissionais enfrentam são dos clientes, pois a maioria de suas ligações se concentra em reclamações, que geralmente são expressas pelo tom de voz do cliente, através do conteúdo, palavras agressivas e ofensivas, gritos, desdenho e até ameaças, o que emprega uma carga de tensão adicional.



Ainda, segundo Montoro (1999), percebe-se que algumas qualidades são comuns a todos os bons operadores, enquanto outras devem prevalecer sobre características específicas. A flexibilidade do operador na realização de uma determinada função determina a qualidade do trabalho e os resultados das atividades executadas.

Para Behlau et al. (2005) as características fonêmicas dos teleoperadores, independentemente de qual operação é realizada, são: qualidade vocal sem características específicas, sem rouquidão, modulação e velocidade de fala equilibradas, linguagem correta, sem regionalismos e vícios linguísticos, intensidade de voz agradável.

No que diz respeito à psicodinâmica da voz, ou seja, aos efeitos psicológicos da voz no interlocutor (BEHLAU; PONTES; 1995), a voz do profissional de telemarketing deve transmitir: simpatia, confiança, serenidade, atenção, credibilidade e flexibilidade.

Assim, podemos concluir que a voz é uma ferramenta importante para as operações de telemarketing. Tendo em vista que, o meio de comunicação é o telefone e não há contato visual para a comunicação, portanto a fala é um elemento essencial na transmissão da mensagem. Portanto, tanto a voz quanto a linguagem devem ser altamente expressivas para que sua mensagem alcance seus clientes de forma eficaz.

Para muitos autores (BEHLAU; PONTES; 1995; COLTON; CASPER; 1996), a voz é o facilitador da comunicação humana. A partir disso, podemos aprender algo sobre o caráter e as emoções do orador. Pequenas mudanças na velocidade, entonação, tensão e volume, juntamente com a entonação da frase, ajudam a transmitir a mensagem pretendida do remetente ou destinatário. A voz é, portanto, um meio essencial de alcançar os outros.

De acordo com Madureira (1999), a linguagem expressiva é comumente associada a uma diversidade de padrões rítmicos e melódicos. Mas para o autor, toda fala é expressiva no sentido de que alguma forma de atitude, emoção, condição física ou situação social está associada a essa fala. Por exemplo, um modo de falar que se diz monótono também é expressivo. Porque os ouvintes podem interpretá-lo como um indicador de falta de entusiasmo, indiferença ou desinteresse.

Para Bechara (2001), a fala requer variações de tom, volume, velocidade de fala e entonação para transmitir emoção. Esses parâmetros estão associados às apresentações fonêmicas que pode ser definida como a parte da fonética que lida com o acento e a entonação dos fonemas nas palavras e frases. Segundo Costa Neto (2004), o papel principal da prosódia é enfatizar as sílabas dominantes ou tônicas na produção das palavras e enfatizar o ritmo e a entonação na produção das frases.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Yin (2001), é apropriada em ocasiões em que o fenômeno estudado é complexo e não há necessidade de quantificar onde a compreensão social e cultural são elementos importantes do estudo. A pesquisa quantitativa busca quantificar as relações de comercialização considerando cada um dos objetos do projeto de pesquisa (SAMARA; BARROS, 2002 apud KIESEL; LENZI; ZUCCO, 2010).

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica de obras e materiais sobre o assunto para subsidiar a redefinição do problema para obter informações sobre técnicas de coleta de dados para o problema formulado, localizar teoricamente os resultados e permitir sua interpretação (GIL, 1999).

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa moveleira da região da Serra Gaúcha que teve a implantação do setor em 2015. Segundo Gil (1999) o estudo de caso caracteriza-se por um estudo aprofundado e detalhado de um ou mais objetos, a fim de obter uma compreensão ampla e detalhada deste. O maior benefício dos estudos de caso encontra-se na pesquisa exploratória e, por sua flexibilidade, são recomendados na fase inicial de pesquisas sobre temas complexos, para construir hipóteses ou reformular questões (GIL, 1999). Para prosseguir com a análise dos resultados, registrou-se o tempo por meio do cronometro integrado no CRM e assim foi possível a realização do cálculo para determinar o tempo padrão de cada ligação, bem como qualificar os dias para contatar o responsável pelas compras, o que resultou em aumento da conversão de vendas e produtividade.

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa em estudo tem 50 anos de história, atua no mercado nacional e internacional no ramo de cozinhas de aço e madeira, localizada em Garibaldi no Rio Grande do Sul. Em 2015, a direção geral reconheceu a necessidade de implementar um setor com atendimento direto de fábrica visando restaurar e fortalecer os laços comerciais com clientes sem atendimento e maximizar a receita. Atualmente, o setor abrange atendimento em nível nacional e conta com seis operadores de televendas ativos com carga horária de seis horas.

A empresa possui 3.075 clientes em carteira disponível para atendimento do setor sendo 604 ativos com período de recompra dentro de 180 dias e 2.471 clientes fizeram sua última compra após 181 dias. A empresa dispõe de CRM que registra as ligações realizadas por ramal permitindo uma medição mais precisa do tempo padrão assim como determinar a quantidade de ligações efetuadas dentro de um dado período. Os indicadores exportados e analisados revelaram baixa produtividade do setor. Iniciou-se um trabalho para garantir o atendimento a todos os clientes da carteira disponível, aumento da produtividade e da receita.

Inicialmente, verificou-se fundamental a implementação de controles para definição do tempo padrão de ligação, manter os operadores engajados com a meta, estipular a quantidade de ligações, permanecer acompanhando e com uma supervisão constante.

Para definir o tempo das ligações com a finalidade de identificar o tempo padrão (o tempo médio para cada chamada) iniciou-se a cronometragem. A tabela 3 apresenta o tempo padrão (médio) cronometrado para 10 ligações:

Tabela 3 – Primeiro Cálculo de Tempo Padrão

Ciclos (ligações)	Tempo
1	03:03
2	03:27
3	03:04
4	03:58
5	03:05
6	03:17
7	03:45
8	03:04
9	04:03
10	03:08
<b>Tempo Médio (Padrão)</b>	<b>03:23</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

A gestão solicitou 95% de confiabilidade na medição. Isso corresponde ao índice  $Z=1,96$  conforme tabela 1 para coeficientes de distribuição normal. É necessário converter os números medidos em centésimos, dispendo de:

$$X = (3,03+3,27+3,04+3,58+3,05+3,17+3,45+3,04+4,03+3,08) / 10 = \text{minutos centesimais.}$$

A seguinte fórmula se aplica ao cálculo da amplitude, ou seja, subtraindo os tempos de medição mais longos e mais curtos:  $R = 4,03 - 3,03 = 1,00$ .

Da tabela 2 de coeficientes de tempos iniciais, para 10 medições iniciais, o índice  $d_2$  é correspondente a 3,078.  $Er = 5\%$ , portanto 0,05 (erro relativo), o cálculo final é de 16 ciclos, conforme mostrado abaixo:

$$N = \left[ \frac{1,96 \times 1,00}{0,05 \times 3,078 \times 3,23} \right]^2 = \left[ \frac{1,96}{0,49} \right]^2 = 16 \text{ ciclos}$$

A fórmula acima expressa o número de ciclos necessários para a medição, mas como o número exato de ciclos não é conhecido, vários ciclos aleatórios devem ser executados para extrair os dados a fim de obter o número correto de ciclos.

Com base nos dados utilizados na equação, inicialmente 10 medições não foram suficientes para estabelecer o valor de medição correto, e mais 6 medições foram feitas para um total de 16 ciclos de medição.

Tabela 4 – Ficha de análise de tempo II

Ciclos (ligações)	Tempo
1	03:03
2	03:27
3	03:04
4	03:58
5	03:05
6	03:17
7	03:45
8	03:04
9	04:03
10	03:08
11	03:35
12	03:00
13	03:01
14	03:51
15	03:05
16	03:57
<b>Tempo Médio (Padrão)</b>	<b>03:26</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

Na análise, observa-se a que o tempo médio de duração das ligações quando o cliente atende à ligação é de 03:26, sendo que chamadas não concluídas têm em média de 00:06 segundos.

Considerando a carga horária de 6 horas do operador de televendas com o horário de almoço já deduzido, temos:

Tabela 5 – Atividades listadas

Dados extraído antes e depois do acompanhamento	
Anterior	
Quantidade de clientes	3075
Quantidade de ligações diários por operador	82
Quantidade de dias necessários para atender todos os clientes	38
Quantidade de funcionários	6
Posterior	
Tempo Padrão por ligação	03:26
Quantidade de cliente	3075
Quantidade de ligações diárias usando tempo padrão por operador	125
Quantidade de dias necessários para atender todos os clientes	25
Quantidade de funcionários	6

Conforme mostra a tabela 5, os operadores de televendas fizeram uma média de 82 ligações por dia, portanto, seriam necessários 38 dias para atender toda carteira disponível. Com base no tempo padrão de 3,26 minutos por chamadas atendidas com expediente de seis horas diárias que correspondem a 360 minutos e descontando os 15% de fadiga e necessidades fisiológicas, o tempo de chamada disponível é de 306 minutos, ou seja, 125 chamadas por dia, o que é suficiente para atender os 3.075 clientes disponível na base de dados do setor.

O software da empresa registra todas as ligações realizadas pelos operadores através dos ramais, permitindo uma medição precisa do horário padrão e número de ligações efetuadas em um determinado dia.

A apresentação desses indicadores constatou-se a baixa produtividade do departamento de televendas da empresa. Sendo assim, iniciou-se um controle semanal de registro das chamadas telefônicas para determinar a quantidade de ligações realizadas diariamente assim como se nesta ligação foi possível conversar o responsável pelas compras da empresa. De acordo com os dados abaixo:

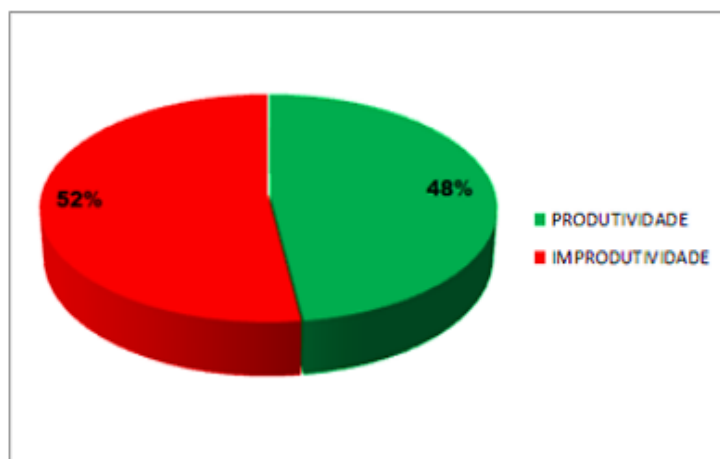
Tabela 6 - Resumo do controle de ligações semanais.

RESULTADO DIÁRIO DO SETOR TELEVENDAS			
Dia da Semana	Quantidade de Ligações	Atendidas pelo Cliente	Não Atendidas pelo Cliente
Segunda-feira	456	231	225
Terça-feira	487	246	241
Quarta-feira	522	267	256
Quinta-feira	430	323	107
Sexta-feira	565	113	452
Total	2460	1179	1281

Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

A análise efetuada demonstrou que foram realizadas 2.460 ligações por semana, sendo que apenas 1.179 foram atendidas pelo responsável pelas compras, o equivalente a 48 % da produtividade. Conforme imagem abaixo:

Figura 2: A produtividade em relação as ligações atendidas pelo comprador.



Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

Para aumentar a eficiência nas chamadas diárias os operadores iniciaram os contatos aos clientes para obter a informação do dia que o responsável estará disponível para atendê-lo e assim obter maior assertividade nas ligações, conforme descrição na tabela abaixo.

Tabela 7 – Dias de atendimento aos fornecedores das empresas pesquisadas

Dia da Semana	Nº de Empresas
Segunda-feira	495
Terça-feira	668
Quarta-feira	557
Quinta-feira	516
Sexta-feira	224
Total	2460

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Com base nos resultados deste estudo, verificou-se que o número de ligações que a equipe de televendas deverá realizar está dentro do prazo proposto, sendo que a maioria dos clientes atenderam na terça-feira gerando um número de 668 ligações. Os clientes sem data específica de atendimento serão atendidos pelos operadores de televendas na sexta-feira porque é quando o menor número de clientes precisa ser atendido.

Os operadores de televendas baseados nos resultados da tabela 7 (Dias de atendimento aos fornecedores das empresas pesquisadas) efetuaram o agendamento das ligações para os dias adequados e observaram um aumento considerável na produtividade, conforme destaca a tabela 8, onde a produtividade foi de 48% para 90%.

Tabela 8 - Resumo das realizações das chamadas

RESULTADO DIÁRIO DO SETOR TELEVENDAS			
Dia da Semana	Quantidade de Ligações	Atendidas pelo Cliente	Não Atendidas pelo Cliente
Segunda-feira	425	384	41
Terça-feira	600	574	26
Quarta-feira	487	487	0
Quinta-feira	446	436	10
Sexta-feira	502	333	169
Total	2460	2214	246

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

A empresa manterá o sistema de gestão nessa área para garantir a constância, pois após a pesquisa realizado constatamos um resultado satisfatório com o aumento da receita do setor, o que comprovando a eficácia de um televendas com uma equipe organizada, colaboradores com perfil adequado e direcionados para resultados.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comercialização internacional, após a globalização, abriu o mercado para empresas sustentáveis e que, acima de tudo, queiram estabelecer relacionamento de longo prazo com seus clientes que estão cada vez mais exigentes, e as empresas que atendem às suas necessidades definitivamente o terá como parceiro.

De acordo com o Senac (2007), a atividade de televendas é, certamente, um dos setores que mais cresce no Brasil, com custos menores em comparação com outros subsetores de vendas da indústria. Comunicação interativa que permite acesso rápido ao mercado, resultados de vendas imediatos, comodidade para os consumidores e comunicação interativa que permite um contato mais pessoal com os clientes, fornecedores, parceiros ou usuários são algumas das vantagens do televendas.

No mercado, para que uma empresa seja competitiva, ela deve ser bem estruturada e atentar para a capacidade real de produção dos setores e realizar análises de produtividade com base em dados reais. No setor de televendas a produtividade pode ser analisada de formas variadas, como: quantidade de peças, variedade de produtos, valor de receita, lucratividade, volume de chamadas. O estudo apresentado delimitou-se a aplicação somente no número de ligações não considerando os demais tópicos como: o número de peças, variedade de produtos e o valor de receita.

A pesquisa apresentou a performance de uma equipe de televendas que gera resultados de receita expressivos para a empresa, mas era focada no atendimento de carteira de clientes ativos. O estudo foi para sua readequação, identificando o tempo e a quantidade de ligações necessárias para atender todos os clientes disponíveis para o setor. A pesquisa permitiu compreender que há grande relevância a aplicação de controle de produtividade sendo que este estudo resultou em aumento da receita, quantidade de clientes atendidos e reativados, sendo está uma ferramenta valorosa e necessária para qualquer empresa indiferente do ramo, porte e quantidade de colaboradores.

Quanto à coleta de dados, este estudo contou com a boa vontade e o consentimento dos operadores que compõem o setor para obter resultados confiáveis que deem conta da realidade estudada na aplicação. Uma limitação do estudo está relacionada ao fato da equipe estar habituada com a forma anterior de trabalhar e a produção de um novo método causar desconfortos.

Considera-se que este estudo tenha contribuído para incentivar novas pesquisas para avaliar os demais parâmetros quanto as vendas do setor no sentido de identificar o mix de produtos vendidos, quantidade de peças e lucratividade.

Por fim, identificou-se que o controle da produtividade é uma importante ferramenta de controle pois além dos resultados das ligações, a empresa também pode reavaliar o plano de remuneração do televendas, motivando ainda mais os operadores para vender, e o supervisor de vendas com os dados apresentados tem critérios para continuar o monitoramento.

O estudo descreve como organizar ou estruturar um departamento de televendas com foco em produtividade, apresentando o perfil adequado para o profissional da área, tempo padrão por chamadas e quantidade de ligações diárias por operador.

## 6 REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023. **Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

ALGODOAL, M.J.A.O. **As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora de São Paulo**. 2002.201 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem). São Paulo: PUC/SP, 2002.

ALLOZA, R.G.; SALZSTEIN, R.B.W. **Fonoaudiologia na empresa: atuação em call center**. Rio de Janeiro: Revinter, 2002.

BECHARA, E. **Moderna gramática escolar da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2001.

BEHLAU, M.S.; PONTES, P. **Avaliação e tratamento das disfonias**. São Paulo: Lovise, 1995.

BEHLAU, M. *et al.* **Voz profissional: Aspectos gerais e atuação fonoaudiológica**. In: BEHLAU, M. *Voz: O livro do especialista*. vol. II. Rio de Janeiro: Revinter, 2005. p. 287-407.

COSTA NETO, L.M. **Um modelo para geração de prosódia de palavras em conversas texto-fala para a língua portuguesa falada no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2004.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

GARCIA, R.A.S.; JUNQUEIRA, P.S.; WAITMAN, R.B. **Ação no telemarketing**. In: **MARCHESAN, I. Q. et al. Tópicos em Fonoaudiologia**. São Paulo: Lovise, 1996. vol. III, p. 629-35.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARDING, H. A. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

KIESEL, Marcio Daniel; LENZI, Fernando Cezar; ZUCCO, Fabricia Durieux; **Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar seu negócio**. São Paulo: Gente, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Vendas**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MADUREIRA, S. **Entoação e síntese de fala: modelos e parâmetros**. In: SCARPA, E.M. (Org.). Estudos de prosódia. Campinas: Unicamp, 1999. p. 53-65.

MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando. **Administração da produção: Produtividade**. São Paulo: Atlas, 1999.

McHATTON, R.J. **Telemarketing total**. São Paulo, McGraw-Hill, 1988.

MONTORO, O. **Estresse da Comunicação do Telemarketing**. Revista CEFAC, Vol.1, nº2. São Paulo: Revinter, 1999. p. 73-80.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

NOBREGA, Maílson Da. **A produtividade é decisiva: como obtê-la.** Revista Veja. Edição 2207, Março 2011.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre. **Administração da produção: Estudo de tempos, movimento e métodos.** Curitiba: Unicamp, 2007.

RATTO, L.; ALBERNENAZ, B; PELTIER, M. **Telemarketing: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

SENAC. **Telemarketing.** 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2007.

VIEIRA, Elenara. **Marketing Hoteleiro: uma ferramenta indispensável.** Caxias do Sul: EDUSC, 2003.

YIN, Robert; **Estudo de caso: Planejamentos e métodos,** 2.ed. Porto alegre: Bookmam, 2001.