ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE TELEVENDAS EM EMPRESA MOVELEIRA

Área: ADMINISTRAÇÃO

DIAS, Siderlei Jiopato

FERRI, Marcia Regina

RODRIGUES, Robson Willian

Resumo:

As televendas no Brasil, segundo Senac (2007), geram uma receita de mais de 65 bilhões (6% do PIB), empregando quase 500 mil pessoas, daí a necessidade do setor de televendas ser bem estruturado e planejado já que pode contribuir de forma expressiva com o faturamento da empresa. Esse trabalho tem como intuito apresentar um estudo relacionado ao setor de televendas, a fim de identificar os dias adequados para contato com os clientes empresariais e o tempo padrão para as ligações telefônicas, além de apresentar alguns aspectos relacionados ao profissional da área, permitindo contribuir para implantação ou organização da gestão de vendas em empresas de qualquer ramo de atividade. Para melhor entendimento do assunto, empregou-se a metodologia do estudo de caso, utilizando uma empresa do ramo moveleiro, tendo uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados contribuíram para o aumento da produtividade, pois ao saber exatamente o dia em que o cliente está disponível para o atendimento e definir o tempo padrão para cada ligação, pode-se aumentar as chances de falar com a pessoa certa e fazer todos os contatos necessários do dia.

Palavras-chave: Cronoanálise. Televendas. Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

Em épocas passadas vender era somente a conclusão de um processo produtivo. Havia poucos concorrentes, pouca oferta e muita procura. Com o passar dos anos, o aumento da concorrência em decorrência da globalização e da constante necessidade do crescimento das empresas fez o ato de vender um produto ou serviço se tornasse uma tarefa cada vez mais difícil, principalmente, para manter e aumentar a carteira de clientes (KIESEL; LENZI; ZUCCO, 2010).

Nesse sentido, a área de vendas de uma empresa passa ter um papel fundamental. Afinal, é a fonte de entrada de recursos financeiros que garantem a sobrevivência da organização. Organizar um setor de vendas é primordial e para tanto deve-se definir objetivos,

propor estratégicas, a organização e estruturação a força de vendas, dimensionar o tamanho da força de vendas, criar remuneração atrativa (KIESEL; LENZI; ZUCCO, 2010). As ações de televendas também contribuem sobremaneira para a empresa.

As ligações telefônicas podem gerar um relacionamento com o cliente, mesmo que de início apresente alguma forma de resistência por parte do cliente, mas com o passar do tempo, após os compromissos acertados com televendas e cumpridos, o cliente terá confiança na pessoa que atua nas televendas e realizará seus pedidos via telefone, sem receio (SENAC, 2007).

O presente estudo tem por objetivo apresentar o processo de organização do setor de televendas de uma empresa do ramo moveleiro, identificando os dias adequados para contato com os clientes empresariais e o tempo padrão para as ligações telefônicas, além de apresentar alguns aspectos relacionados ao profissional da área.

Hoje em dia empresas precisam constantemente preocupar-se em produzir mais com menos recursos obtendo-se assim a produtividade, conceito aplicado a todos os setores da economia. A competitividade depende do resultado da produtividade e, nesse sentido, a cronoanálise mostra de forma segura a quantidade certa de pessoas para compor a equipe de televendas. Muitas empresas criam de forma desgovernada um setor de televendas e acabam contratando pessoas além do necessário, aumentando os custos e refletindo na produtividade e competitividade. O presente estudo pretende contribuir com empresas que ainda não tenham um setor de televendas indicando o caminho possível para o gestor realizar sua implantação, analisando quantidade de colaboradores, a quantidade de ligações diárias, o perfil do funcionário e também uma forma de gratificá-los por metas cumpridas. Conforme Senac (2007), o profissional de televendas desempenha um papel semelhante ao do profissional de relações públicas, cabendo a ele transmitir a melhor imagem da empresa e oferecer a melhor qualidade do serviço para cativar o cliente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTUDO DA CRONOANÁLISE E DA PRODUTIVIDADE

Os estudos de tempos, movimentos e métodos iniciaram em 1881, na usina da Midvale Stell Company e Frederick Taylor foi seu introdutor. Atualmente, é um dos métodos mais amplamente utilizados para planejamento e padronização do trabalho (PEINADO; GRAEML, 2007). Em 1911, Frederick Taylor escreveu um livro sobre a Evolução da Administração ou Administração Cientifica na qual propôs o aumento da produtividade através de estudos de tempos e movimentos (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).

O estudo de tempo submete a uma detalhada análise cada operação com o objetivo de eliminar qualquer elemento desnecessário à operação e determinar o melhor e mais eficiente método para executá-la (PEINADO; GRAEML, 2007). O estudo de tempos ocorre mediante o uso de um cronômetro para a determinação do tempo necessário para realizar uma tarefa. O termo cronoanálise é bastante utilizado nas empresas brasileiras para designar o processo de estudo e então determinar o tempo padrão em uma organização. A finalidade do estudo de tempos é procurar também um padrão de referência que servirá para determinar a capacidade produtiva.

É necessária a determinação dos números de ciclos a serem cronometrados e "é obvio e intuitivo que apenas uma tomada de tempo não é suficiente para se determinar o tempo de uma atividade é necessário que se façam várias tomadas de tempo para obtenção de uma média aritmética destes tempos" (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 97). Os equipamentos para estudo de tempo são: cronômetro normal ou centesimal, prancheta, folha de observação. A fórmula para calcular os ciclos a serem cronometrados é:

$$N = \left(\frac{Z \; x \; R}{Er \; x \; d2 \; x \; \bar{x}}\right)^2$$

Onde:

N = número de ciclos a serem cronometrados

Z = coeficiente de distribuição normal para uma probabilidade determinada (Tabela 1)

R = amplitude da amostra

Er = erro relativo da medida

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

$\bar{x}$ = média dos valores das observações

Na prática costuma-se utilizar probabilidades para o grau de confiabilidade da medida entre 90% e 95%, e erro relativo aceitável variando entre 5% e 10%. As tabelas abaixo mostram os coeficientes que indicam os índices a serem aplicados na fórmula de ciclos:

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^2 para número de cronometragens iniciais

N	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
d^2	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.

A produtividade, segundo Martins e Laugeni (1999, p. 369) é a "relação entre o valor do produto ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo". Segundo Nobrega (2011), ganhos de produtividade surgem quando se produz mais com os mesmos recursos humanos ou materiais.

Segundo Fayol (1950, p. 26) num sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a "produtividade é uma decorrência da eficiência, pois à medida que a produção é eficiente ela alcança maiores níveis". Juntamente com a qualidade, a produtividade nos anos atuais é responsável pela competitividade das empresas. Por isso, é que a produtividade nos últimos tempos tornou-se a palavra de ordem para os problemas das empresas, particularmente, lucro e sobrevivência. Para medir a produtividade das televendas temos a equação:

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

Outro fator a ser considerado é a tolerância para alívio de fadiga que até hoje não existe uma forma satisfatória de se medir, que é proveniente não só da natureza do trabalho, mas também das condições ambientais do local de trabalho. Na prática das empresas brasileiras, o que se tem observado é a utilização de uma tolerância entre 15% e 20% do

tempo para trabalhos normais, em condições de ambiente normais (PEINADO, GRAEML 2007).

2.2 TELEMARKETING OU TELEVENDAS

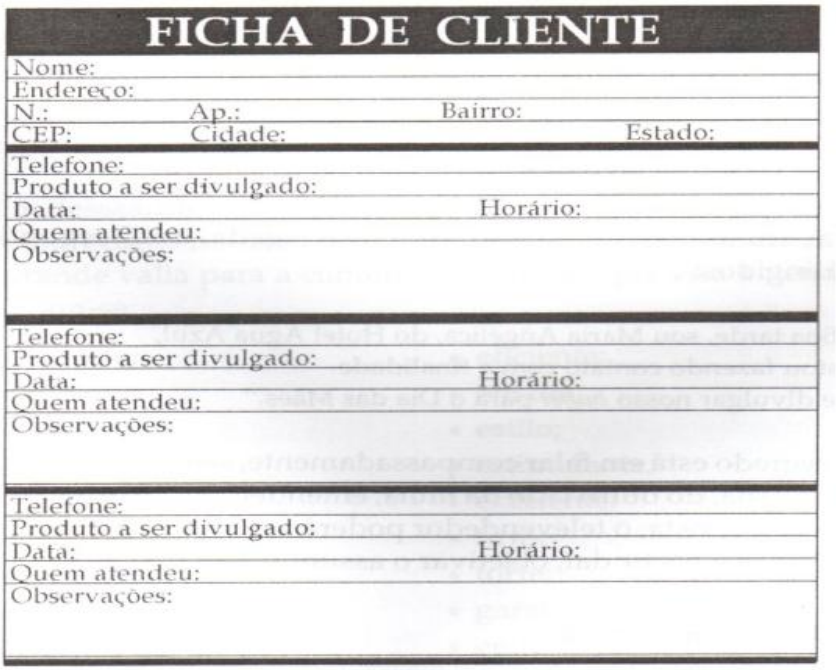
O telemarketing é o uso sistemático do telefone como meio de comunicação direta com os consumidores ou clientes organizacionais, apoiado por planejamento, base de informações e suporte tecnológico. Trata-se de um esforço mercadológico das empresas para manter um contato direto, profissional, planejado e objetivo com seus clientes efetivos ou clientes potenciais, visando à apresentação, à venda ou à pesquisa sobre produtos ou serviços (SENAC, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). "O telemarketing ajuda as empresas a ampliar receita, reduzir os custos de vendas e aumentar a satisfação do cliente" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 613) Segundo Kotler e Armstrong (2007) as empresas de produtos organizacionais já utilizam amplamente o telemarketing, sendo responsáveis por 55% das vendas por esse meio.

O telemarketing pode ser classificado em dois grandes grupos: o telemarketing ativo e o passivo. No ativo, a empresa toma a iniciativa de contato com o público, é o formato mais antigo, utilizado majoritariamente para vendas, embora envolva outras aplicações como; cobrança e pesquisa de mercado e de opinião. No telemarketing passivo é o público que entra em contato com a empresa, a aplicação mais conhecida são os serviços de atendimento ao consumidor (SACs) ou ligação gratuita (0800) (SENAC, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), há duas modalidades de televendas: a propaganda interativa, em que as empresas divulgam comerciais de 60 ou 120 segundos ou infomerciais de 30 minutos ou mais, descrevendo persuasivamente um produto e indicando um número de discagem grátis ou endereço na Internet para fazer o pedido.

Um aspecto importante no telemarketing diz respeito às ligações telefônicas. Segundo Vieira (2003), tudo deve estar previamente planejado, alguns cuidados são exigidos, tais como: a) as ligações devem ser feitas conforme programação; b) a hora exata de cada ligação deverá ser anotada; c) em caso de dúvida, para informação do melhor horário para o contato e

disponibilidade da pessoa que se deseja, o ideal é a identificação por meio do pessoal da empresa: secretária, telefonista, atendente ou pessoa que atender e; d) o operador de telemarketing deve ter uma noção dos dias e horários viáveis para realizar as ligações, o que deve ser verificado logo no primeiro contato e anotado na "Ficha do Cliente" (Figura 1). Esta breve pesquisa com o cliente é considerada como uma pesquisa de mercado, já que procura coletar informações para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de empresários e empreendedores. A definição de pesquisa de mercado, segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado é "a coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva, de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas".



FICHA DE CLIENTE

Nome:
Endereço:
N.: Ap.: Bairro:
CEP: Cidade: Estado:

Telefone:
Produto a ser divulgado:
Data: Horário:
Quem atendeu:
Observações:

Telefone:
Produto a ser divulgado:
Data: Horário:
Quem atendeu:
Observações:

Telefone:
Produto a ser divulgado:
Data: Horário:
Quem atendeu:
Observações:

Figura 1: Ficha de cliente para telemarketing
Fonte: Vieira, 2003, p 75.

Além da tecnologia, o operador de telemarketing é fator fundamental para o sucesso dessa atividade. Para poder desempenhar com sucesso a sua função o operador de telemarketing precisa receber treinamento para desenvolver habilidades específicas como: a) Conhecer o produto a empresa e o mercado; b) Dominar equipamentos e sistemas utilizados; e c) Falar, escutar e operar o terminal simultaneamente (SENAC, 2007). A definição do perfil

dos operadores orienta a seleção e o treinamento. Os critérios variam de acordo com as empresas, mas muitas selecionam apenas candidatos que já tenham se submetido a um curso preparatório, com escolarização completa em nível de ensino médio e noções de informática (SENAC, 2007).

Recomendam-se operadores com perfis diferentes dependendo do tipo de ação de telemarketing, se ativo ou passivo. O telemarketing ativo exige dos operadores: autoconfiança, automotivação, criatividade, dedicação, eficácia, postura ética e perseverança. O telemarketing passivo exige dos operadores todas as habilidades do ativo e mais: atenção, autodesenvolvimento, comunicação, colaboração, comprometimento, cortesia, domínio das emoções e flexibilidade (SENAC, 2007).

Em relação aos operadores de telemarketing ou televendas, deve-se considerar que os mesmos atuam como vendedores e, nesse sentido, a empresa deve preocupar-se com o sistema de remuneração a ser oferecido. Segundo Las Casas (2005), para se elaborar um plano de remuneração consistente deve-se partir de uma análise de fatores internos e externos à empresa, além disso, para proporcionar harmonia interna, principalmente entre os próprios vendedores, são consideradas as diferenças relativas aos potenciais de territórios, capacidade de venda do produto, condições do elemento de vendas, entre outros aspectos.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem caráter qualitativo e quantitativo. A pesquisa qualitativa, na perspectiva de Yin (2001), é apropriada quando o fenômeno em estudo é complexo, não se busca quantificação e o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. A pesquisa quantitativa busca quantificar as relações de consumo considerando cada um dos objetivos do projeto de pesquisa (SAMARA; BARROS, 2002 apud KIESEL; LENZI; ZUCCO, 2010).

Inicialmente, realizou-se a revisão da literatura a partir de livros e material relacionados ao assunto a fim de apoiar a redefinição de um problema, a obtenção de informações acerca de técnicas de coleta de dados em respostas ao problema formulado, posição teórica e permitir a interpretação de resultados (GIL, 1999).

Na pesquisa quantitativa, vale-se sempre de amostras representativas do universo pesquisado e utiliza procedimentos rígidos, ou seja, todos os respondentes devem ser entrevistados da mesma forma. Nesse caso, o questionário é o principal instrumento de coleta de dados e deve ter uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas pelo entrevistador, não permite improviso e nem necessita de explicações ao entrevistado. Neste estudo, o questionário (Figura 1) foi empregado para levantar dos dados dos 480 clientes da empresa, ou seja, não utilizou de amostra, mas sim o universo de clientes. Os dados obtidos mostraram a quantidade de clientes que atendem em determinado dia, podendo assim direcionar de forma objetivas as ligações do operador de televendas. Realizou-se também a entrevista em profundidade com o funcionário que já realizava as atividades de televendas da empresa.

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de móveis da região de Campo Mourão, a qual já havia implantado a área de televendas e enfrentava problemas, o que caracteriza a pesquisa como Estudo de Caso, que conforme Gil (1999), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratória, que por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipótese ou reformulação do problema (GIL, 1999).

Por fim, para proceder à análise dos resultados, realizou-se a tabulação do tempo cronometrado e o cálculo do tempo padrão para as ligações, além da identificação dos dias adequados para contato com os clientes, o que proporcionou melhorias à área de televendas da empresa em estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa em estudo atua no setor industrial moveleiro, criada em 1995, situada na região de Campo Mourão, atendendo parte do Estado do Paraná, mais especificamente a região de Maringá e realizando as vendas por meio de telefone, papel desempenhado pelo

proprietário da empresa. Em constante crescimento e aumento da produção, a empresa viu a necessidade de aumentar suas vendas criando o setor de televendas.

Atualmente, a empresa tem uma carteira de 480 clientes organizacionais registrados, sendo 220 clientes ativos e 260 inativos que não compram há mais de três meses, já que o proprietário não tinha tempo para realizar todas as ligações para os clientes, pois além de vendas, responde pela área financeira e de compras.

A empresa contratou um funcionário para dedicar-se às televendas. Após alguns meses de trabalho verificou-se que o resultado não estava sendo o esperado, pois muitos clientes não foram atendidos. Preocupado com os resultados, o proprietário contratou uma empresa de consultoria para descobrir os reais motivos da ineficiência do setor de televendas. Ao iniciar o trabalho, a consultoria verificou falta de controle e planejamento em vários aspectos como: indefinição de tempo padrão das ligações, não havia metas estipuladas, a não programação das ligações, a forma de remuneração não motivava o funcionário, a falta de acompanhamento e supervisão.

A consultoria começou cronometrar o tempo das ligações a fim de chegar no tempo padrão (o tempo médio estipulado para cada ligação). A Tabela 3 mostra o tempo cronometrado em 10 ligações e o tempo padrão (médio) encontrado:

Tabela 3 – Primeiro Cálculo de Tempo Padrão

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

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

A empresa solicitou um grau de confiabilidade de 95% na medição, que pela Tabela 1 de Coeficiente de Distribuição Normal representa o índice Z=1,96. Para calcular é preciso transformar os números medidos em centésimos, tendo:

X= (3,03+3,08+3,05+3,04+3,17+4,03+3,58+3,27+3,04+3,45) /10 = 3,23 minutos centesimais.

Para calcular a amplitude, ou seja, a subtração envolvendo o maior tempo e o menor tempo das medições, tem-se: R = 4,03 – 3,03 = 1,00.

Pela Tabela 2 de coeficiente para número de cronometragens iniciais tem-se que para 10 medições iniciais o índice d^2 corresponde a 3,078. Er = de 5% ou seja, 0,05 (erro relativo), o cálculo final corresponde a 16 ciclos, conforme a descrição 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 mostra a quantidade de ciclos necessários para a medição, mas como não se sabe a quantidade exata de ciclos, é necessário realizar uma quantidade de ciclos aleatórios para se extrair dados para então se obter a quantidade de ciclos corretos. Conforme dados aplicados na fórmula as 10 medições realizadas inicialmente não eram suficientes para determinar a medição correta, foram realizadas mais seis medições, totalizando 16 ciclos necessários para a medição (Tabela 4).

Tabela 4 - Folha de observação das tomadas de tempo II

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

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Analisando as tomadas de tempo observa-se que o tempo padrão para cada ligação tem um tempo de duração médio de 3:26 minutos, sabendo que a carga horária do operador de televendas é de 8 horas já descontando a hora do almoço, temos:

Tabela 5 - Lista de atividade

RESULTADOS ANTES E APÓS A CONSULTORIA	
ANTES	
Quantidade de Cliente	480
Quantidade de ligações diárias por operador	42
Quantidade de dias necessários para atender todos os clientes	11
Quantidade de funcionários	1
DEPOIS	
Tempo Padrão por ligação	3:26
Quantidade de cliente	480
Quantidade de ligações diárias usando tempo padrão por operador	125
Quantidade de dias necessários para atender todos os clientes	3,2
Quantidade de funcionários	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com a Tabela 5, o operador de televendas estava realizando uma média de 42 ligações diárias, dessa forma seriam necessários 11 dias para atender todos os clientes. Aplicando o tempo padrão 3,26 minutos por ligação para o expediente de oito horas diárias, que corresponde a 480 minutos e descontados os 15% de fadiga e necessidades fisiológicas, tem-se 408 minutos disponíveis para as ligações, o que permite realizar 125 ligações ao dia resultando em 3,2 dias, os quais seriam suficientes para atender todos os 480 clientes da empresa.

A empresa possui um software que registra todas as ligações realizadas pelos ramais, o que contribuiu para medir de forma mais precisa o tempo padrão e também a quantidade de ligações realizadas dentro de determinada data.

Com a apresentação desses indicadores, constatou-se a baixa produtividade do setor de televendas da empresa, sendo necessária a aplicação de um controle semanal de registro de ligações para identificar a quantidade de ligações realizadas em cada dia e se foi atendido pelo responsável de compras, conforme dados apresentados abaixo:

Tabela 6 - Resumo do controle semanal das ligações.

RESULTADO DIÁRIO DO SETOR TELEVENDAS			
DIA DA SEMANA	**Quantidade de Ligações**	**Atendidas pelo Cliente**	**Não Atendidas pelo Cliente**
Segunda-Feira	89	45	44
Terça-Feira	95	48	47
Quarta-Feira	102	52	50
Quinta-Feira	84	63	21
Sexta-Feira	110	22	88
TOTAL	**480**	**230**	**250**

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

O controle revelou que das 480 ligações realizadas na semana, somente 230 foram atendidas pelos compradores, o que corresponde a 48% de produtividade, conforme Figura 1:

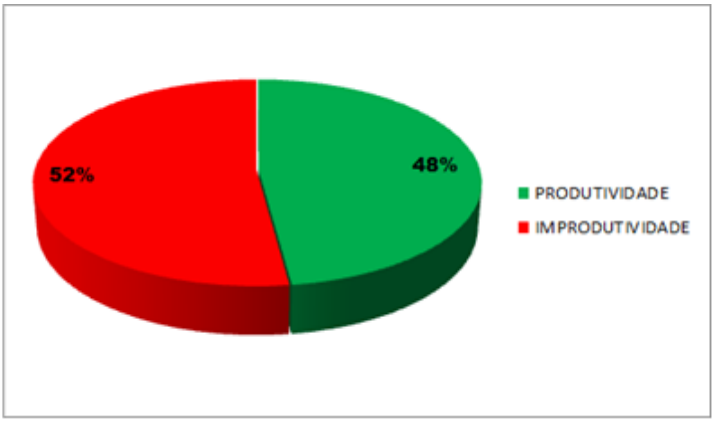


Figura 2: A produtividade das ligações atendidas pelo cliente.
Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Para melhorar essa produtividade, realizou-se uma pesquisa na qual o operador de televendas ligou para todos os clientes a fim de saber o dia em que o comprador estará disponível para atendê-lo, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7 – Dias de Atendimento das Empresas Pesquisadas aos seus Fornecedores

DIAS	Nº DE EMPRESAS
Segunda-Feira	83
Terça-Feira	117
Quarta-Feira	95
Quinta-Feira	87
Sexta-Feira	30
Qualquer Dia	68
Total de Empresas	**480**

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

De acordo com resultado dessa pesquisa, constatou-se que a quantidade de ligações que a televendas terá que fazer por dia está dentro do proposto pela cronometragem, sendo a terça-feira o dia de maior número de ligações, já que 117 clientes atendem neste dia. Para o cliente que não tem dia específico para atendimento, o operador de televendas ligará na sexta-feira, pois é o dia de menor número de clientes para atender.

A partir dos resultados da Tabela 7 (Dias de atendimentos das empresas pesquisadas aos fornecedores), o operador de televendas efetuou as ligações e o resultado melhorou consideravelmente conforme mostra a Tabela 8, aumentando a produtividade de 48% para 90%:

Tabela 8 - Resumo de ligações realizadas

RESULTADO DIÁRIO DO SETOR TELEVENDAS			
DIA DA SEMANA	**Quantidade de Ligações**	**Atendidas pelo Cliente**	**Não Atendidas pelo Cliente**
Segunda-Feira	83	75	08
Terça-Feira	117	112	05
Quarta-Feira	95	95	0
Quinta-Feira	87	85	02
Sexta-Feira	98	65	33
TOTAL	**480**	**432**	**48**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

A empresa não possuía nenhum sistema de gestão nessa área e após todos os estudos realizados constatou-se que os resultados foram satisfatórios, pois as vendas aumentaram, comprovando a que televendas tem a sua eficiência, se for bem organizadas com metas e funcionários com perfil adequado.

5. CONCLUSÕES

Depois da globalização a comercialização internacional abriu mercados para as empresas que tem sustentabilidade e acima de tudo queira um compromisso com cliente em longo prazo, os clientes estão cada vez mais exigentes e, certamente, a empresa que atender sua necessidade o terá como parceiro.

Segundo Senac (2007), as atividades de televendas são, sem duvida, uma das que mais crescem no Brasil, além de ter custo menor com relação a outros subsetores da área de vendas. A velocidade ao acesso do mercado, os resultados de venda imediata, a comodidade para o consumidor e a comunicação interativa que possibilitam um contato mais pessoal com o interlocutor, seja ele cliente, fornecedor, parceiro ou usuário são alguns benefícios das televendas.

Para a empresa ter competitividade no mercado, é necessário estar bem estruturada e se preocupar com a verdadeira capacidade produtiva de todos os seus setores e com base em dados reais fazer a análise de produtividade. A produtividade do setor de televendas pode ser feita de várias formas, por exemplo: números de peças, valor, mix de produto, rentabilidade, números de ligações. Neste estudo da produtividade focou somente o número de ligações e não considerou aspectos como a quantidade de peças, da rentabilidade, o mix de produtos, e o valor vendido.

A pesquisa mostrou o desempenho de um setor de televendas sem um planejamento e supervisão e o estudo necessário para sua readequação, identificando o tempo e a quantidade de ligações necessárias. Além dos resultados com as ligações telefônicas, a empresa também pode rever o plano de remuneração do operador de televendas, o que o motivou em vender mais, e o gerente de vendas com os dados apresentados teve parâmetros para iniciar sua supervisão.

O estudo apresentou a forma de estruturar e/ou implantar um setor de televendas, preocupando-se com a produtividade e indicando a forma de planejamento desde a seleção do perfil do funcionário até o tempo padrão de cada ligação.

6. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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: Unicemp, 2007.

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.