

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS

Luiz Carlos Antunes da Silva

PRINCIPAIS AÇÕES RELACIONADAS AO TELEMARKETING ATIVO QUE PODEM
MELHORAR A TAXA DE CONVERSÃO DE PRÉ-PAGO PARA PÓS-PAGO DA
CARTEIRA DE CLIENTES VIVO NO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre, 2013

LUIZ CARLOS ANTUNES DA SILVA

PRINCIPAIS AÇÕES RELACIONADAS AO TELEMARKETING ATIVO QUE PODEM
MELHORAR A TAXA DE CONVERSÃO DE PRÉ-PAGO PARA PÓS-PAGO DA
CARTEIRA DE CLIENTES VIVO NO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão do curso de Pós
Graduação em Marketing Estratégico e
Vendas da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos.

Orientador: Me. Rodrigo Rocha Gutterres

Porto Alegre, 2013

O presente trabalho é dedicado a minha filha, Júlia, e a minha esposa, Ana Cristina, pelo apoio, incentivo e compreensão em relação ao curso, sem elas a superação dos obstáculos teria sido mais dolorosa.

Ofereço um carinho especial a minha comadre prof^a. Dr^a.Marilene Cardoso e à colega Margarida que não mediram esforços para me auxiliar nesse momento de aprendizado.

RESUMO

O Telemarketing é uma das ferramentas mais importantes e eficientes do Marketing para aperfeiçoar os recursos promocionais usados por empresas a fim de captar e manter clientes. Sua utilização é técnica, planejada, coordenada e tem no telefone a integração como ferramenta de marketing. No Brasil, as empresas de Telemarketing são responsáveis por empregar milhares de pessoas e grande parte destes cargos é ocupada por jovens, sem a necessidade de experiência. A proposta deste trabalho é avaliar a operação de Telemarketing num contexto de negócio, tendo no desempenho do Operador – que se comunica com o cliente – o principal tema estudado. A metodologia aplicada neste estudo foi a qualitativa para o Diretor da empresa e quantitativa para os Operadores de Telemarketing, pois se entende que a aplicação de ambas, neste caso, permitiu fazer uma pesquisa mais ampla e com resultados satisfatórios de acordo com o tema abordado. Os dados obtidos na pesquisa mostraram a importância de um bom planejamento em recursos humanos, métodos de avaliação de desempenho dos Operadores, através de práticas de política eficazes na qualificação dos profissionais que atuam na área.

Palavras-chaves: Telemarketing. Operadores de Telemarketing. Desempenho.

LISTA DE TRADUÇÃO

Call Center – Central de atendimento

Contact Center – Centro de contato

Help Desk – Ajuda de mesa

Market – Mercado

In – Movimento

Script – Texto com uma série de ilustrações escritas para serem seguidas

Turnover – Rotatividade de pessoal

Checklist – Lista de verificação

Mailing – Lista de contatos

Lead – Um contato

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PA – Posição de Atendimento

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços

SAC – Serviço de atendimento ao cliente

FV – Força de vendas

NR-17 – Norma Reguladora do setor

B2B – Negócio: Empresa para Empresa

B2C = Negócio: Empresa para Cliente

IFPR – Instituto Federal do Estado do Paraná

ABEMDE – Associação Brasileira de Marketing Direto

ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente

SINTELMARK – Sindicato Paulista das empresas de Telemarketing, marketing direto e conexo.

IBCT – Instituto Brasileiro de Informação, ciência e tecnologia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As 10 maiores empresas do Brasil em quantidade de PAs.....	11
Quadro 2 – As 10 maiores empresas em faturamento no Brasil em 2012	12
Quadro 3 – As 10 maiores empresas em número de Operadores no Brasil	13
Quadro 4- Categorias Analisadas	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desempenho dos discadores preditivos (modelo Callix).....	15
Figura 2 – Planta com uma visão geral de um Telemarketing.....	18
Figura 3 – Modelo de PA de um Telemarketing	19
Figura 4 – Modelo de Servidor de um Telemarketing.....	20
Figura 5 – tipo de ambiente de uma operação de Telemarketing	21
Figura 6 – Fluxo das funções básicas do subsistema da FV.....	26
Figura 7 – Diagrama de uma empresa consciente da qualidade	35
Figura 8 – Processo de Atração até a Retenção.....	37
Figura 9 – Fluxo das variáveis que antecedem a fixação de metas de vendas.	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	49
Gráfico 2.....	49
Gráfico 3	50
Gráfico 4.....	50
Gráfico 5.....	51
Gráfico 6.....	51
Gráfico 7	52
Gráfico 8.....	52
Gráfico 9.....	52
Gráfico 10.....	52
Gráfico 11	53
Gráfico 12.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 OBJETIVOS.....	07
2.1 Objetivo Geral	07
2.2 Objetivos Específicos	07
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
3.1 O surgimento do Telemarketing no Brasil e no Mundo	08
3.1.1 Historicidade do Telemarketing: da origem à atualidade.....	08
3.2 Conceito de Telemarketing.....	10
3.3 Cenário atual do Telemarketing no Brasil.....	11
3.4 Panorama econômico do Telemarketing no Brasil	12
3.5 Perspectiva de crescimento do Telemarketing no Brasil	13
3.6 Tipos de Telemarketing	14
3.6.1 Telemarketing Ativo.....	15
3.6.2 Telemarketing Receptivo.....	16
3.6.3 Telemarketing Misto	17
3.7 Formas de implantação do Telemarketing no Brasil	17
3.7.1 Implantação de Telemarketing conforme as orientações da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)	18
3.8 Ambiente físico de um Telemarketing.....	20
3.9 Planejamento Estratégico de um Telemarketing.....	21
3.10 Potencial de Mercado.....	23
3.10.1 Tipos de uso e principais passos para uso do Potencial de Mercado	24
3.11 Como Administrar a Força de Venda (FV).....	25
3.11.1 Técnicas de Vendas para Operadores de Telemarketing	26
3.11.2 Requisitos básicos para a venda por telefone.....	27
3.11.3 Principais passos para um telefonema de vendas	30
3.12 Funções do Operador de Telemarketing Ativo.....	31
3.13 Superando Objeções.....	32
3.14 Políticas de remuneração do Operador de Telemarketing	35
3.14.1 Da atração a retenção de um Operador de Telemarketing	37
3.14.2 Treinamento ao Operador de Telemarketing.....	37

3.15 Previsão de Vendas	38
3.15.1 Distribuição de Metas e Oportunidades de trabalho em Vendas no setor de Telemarketing.....	39
4 METODOLOGIA	41
4.1 Delineamento da Pesquisa	41
4.2 Definição da Amostra.....	41
4.3 Técnicas de coletas de dados	42
4.3.1 Técnicas de Análise de dados.....	42
4.4 Limitações do método	43
5 ANÁLISE DOS DADOS	44
5.1 Pesquisa qualitativa	44
5.1.1 Análise dos dados obtidos através da pesquisa qualitativa.....	44
5.1.2 Categoria Inicial e Final	44
5.2 Pesquisa quantitativa.....	48
5.2.1 Análise dos dados obtidos através da pesquisa Quantitativa.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, para enfrentar a concorrência, é preciso mudar e inovar sempre. No entanto, é preciso conhecer o cliente e estar atento ao que ele deseja. E ele deseja evitar trabalho, desconforto, riscos, preocupações e dúvidas. Também deseja, antes de tudo, comodidade, qualidade dos produtos e serviços, bom atendimento, mas, além disso, precisa ser surpreendido. A proposta é a otimização do tempo, dinheiro e comodidade.

Dessa forma, o telefone apresenta-se como um dos canais de promoção e vendas mais eficientes. Por isso, a divulgação e a venda de bens ou serviços através do telefone vêm crescendo muito, consolidando-se como um dos maiores canais de comercialização no Brasil e no mundo.

A acelerada expansão da atividade, iniciada no final da década de 90 com a privatização das empresas de telecomunicação e a facilidade no acesso a linhas telefônicas pelo consumidor, fez do país um dos principais polos de prestação de serviços por telefone do mundo. A busca constante de aprimoramento no relacionamento com os clientes impulsionou o desenvolvimento de soluções em tecnologia, com reflexos no faturamento e na geração de empregos.

Atualmente, as empresas de Telemarketing são responsáveis por empregar milhares de pessoas em todo o país. Grande parte desses cargos é ocupada por jovens em seu primeiro emprego, o que faz do setor um celeiro de entrada no mercado profissional para jovens, sem a necessidade de experiência, garantindo a oportunidade de trabalhar em grupo e em contato constante com novas tecnologias da informação.

Tendo no Telemarketing uma oportunidade de melhorar o desempenho de serviços no segmento de Pós-Pago da operadora VIVO, este estudo objetiva identificar melhorias e métodos de desempenho junto aos Operadores de Telemarketing em uma das empresas que presta serviços para VIVO.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Conhecer as principais ações relacionadas ao Telemarketing que podem melhorar a taxa de conversão de Pré-Pago para Pós-Pago da carteira de clientes VIVO no Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o atual resultado obtido pelo Telemarketing;
- Pesquisar as práticas efetuadas pelos Operadores com melhor resultado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado pretende fundamentar uma visão geral sobre o Telemarketing no Brasil e no Mundo e destacar posicionamentos de autores, artigos e publicações sobre as dinâmicas de um Operador de Telemarketing.

3.1 O surgimento do Telemarketing no Brasil e no Mundo

Conforme a ABT (Associação Brasileira de Telesserviços), o uso do telefone para fins comerciais iniciou em 1880, na cidade de Berlim, logo após o aparecimento do primeiro telefone criado por Alexandre Graahm Bell, quando um pasteleiro oferecia seus pastéis ao cadastro de clientes. Na década de 50, embora sem a denominação de telemarketing, era usado principalmente nos Estados Unidos, onde diversas publicações destacavam números de telefones para obter respostas.

No Brasil, também em meados desta década, as Páginas Amarelas possuíam uma equipe de vendedoras capacitadas para vender anúncios de classificados por telefone. Ainda que usado para outras ações de marketing, reforça a ABT, foi em vendas que o uso do telefone se destacou.

No início, o termo “telemarketing” era conhecido apenas como vendas por telefone. Mais tarde passou a identificar outras ações de marketing, principalmente o atendimento ao cliente – SAC. Hoje, as empresas brasileiras possuem em seus *Call Centers*¹/*Contact Centers*² tecnologia de ponta e mão de obra capacitada, o que permite oferecer às empresas serviços qualificados, afirma a ABT.

3.1.1 Historicidade do Telemarketing: da origem à atualidade

O Telemarketing, desde seu surgimento até os dias atuais, teve uma evolução importante como canal de promoção de vendas e prestação de serviços, passando por várias etapas e períodos da economia mundial. O artigo publicado no site do Instituto Federal do Estado do PR (IFPR), sobre “Operador de Telemarketing”, da autora Bartki (2012), resume de forma ampla este histórico:

¹ *call centers* – ver lista de tradução

² *contact centers*- ver lista de tradução

- **1876:** Alexandre Graham Bell patenteou seu invento: a criação do telefone.
- **1880:** Quatro anos após a invenção do telefone, um pasteleiro americano mantinha o cadastro de 180 nomes de clientes e oferecia seu produto por telefone.
- **1950:** O telefone era utilizado como canal de Comunicação e resposta aos clientes sobre a compra de produtos e serviços e fortalecimento de marca, segundo informações publicadas em algumas revistas.
- **1967:** Uma empresa Americana denominada Bell realizou o lançamento do primeiro serviço de ligação gratuita: o 0800.
- **1970:** A empresa *Ford Motors Company* realiza a primeira campanha de telemarketing por telefone. Para esta campanha foram contratadas e treinadas aproximadamente 15 mil donas de casa, que realizaram 20 mil ligações de seus próprios lares.
- **1973:** A empresa *National Data Corporation* (NDC), fundada por Errol Davis, foi responsável pelo desenvolvimento do primeiro centro de reservas para hotéis e locadora de automóveis, e pioneira na criação também do primeiro *Call Center* de grande porte dedicado inteiramente à indústria do telemarketing.
- **1980:** No Brasil o termo telemarketing ganhou notoriedade com a chegada de corporações norte-americanas, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras. Até então era conhecido como venda por telefone.
- **1980:** Surgiu a primeira consultoria brasileira especializada nessa atividade a Telemarketing.
- **1987:** Surgiu a Associação Brasileira do Telemarketing (ABT).
- **1990:** Surge o Conceito de *Call Center*, integrado ao computador. Com o auxílio da tecnologia é possível agregar o fax, comunicar-se com a internet e servidores que se ligam a uma base de dados.
- **1990:** Surgimento de empresas terceirizadas na prestação de *Call Center* foco na qualidade e atendimento dos clientes.

- **2000:** Fornecedores e provedores de serviços começaram a chamar os *Call Centers* de “*Contact Centers*”, ou centros de contatos, responsáveis por captar, armazenar e analisar as informações sobre todos os aspectos de um cliente com a empresa em tempo real via *e-mail*, *chat* ou voz.
- **2005:** Criação do Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento (*Call Center / Contact Center / Help Desk / SAC* e Telemarketing), pela Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD) e pela Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente (ABRAREC).

A evolução do uso do telefone e a regulamentação do setor revolucionaram o mercado de serviços e atendimento em todo o mundo. Hoje se pode afirmar que o uso do telefone como ferramenta de vendas e prestação de serviços consolidou-se como canal altamente competitivo e eficaz.

3.2 Conceito de Telemarketing

Para uma definição mais precisa de Telemarketing, é preciso antes entender o que é Marketing. Segundo Kotler (2003), Marketing tem como objetivo construir relacionamentos com os clientes, mutuamente lucrativos. É preciso atingir o público-alvo, conquistar, reter e cultivar clientes, ainda que em longo prazo e não apenas vender o produto.

O significado etimológico para melhor entendimento seria *tele*, o que é feito a distância; *market*, mercado; e *ing*, movimento. Portanto, Telemarketing tem o mesmo objetivo do Marketing, ou seja, além de vender, ele prioriza satisfazer e fidelizar clientes.

A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) define Telemarketing “como toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemáticas e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing”. Ou seja, o Telemarketing é o uso do telefone como meio de comunicação, tendo como objetivo atingir o mercado.

Há muitos autores e profissionais da área que possuem conceitos distintos sobre o tema. O certo é que o Telemarketing tem a mesma finalidade e o mesmo objetivo para todos, que é, além de gerar relacionamento, prestar serviços e gerar promoções de vendas.

3.3 Cenário atual do Telemarketing no Brasil

De acordo com a ABT (2011), hoje, vende-se de tudo por telefone, e cada vez mais empresas estão instalando suas centrais de atendimento, pois o cenário atual é muito claro em relação ao futuro do telemarketing: é um grande negócio. A tendência é crescer e evoluir, e quem não se estruturar para essa modalidade de comércio tende a perder espaço no mercado, seja para vendas, pesquisa, promoção e informações ao cliente.

Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%). Em tamanho, 25,4% dos *Call Centers* têm mais de 500 PAs (posições de atendimento); 24,6% têm entre 100 e 500 PAs e 50% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa.

Quadro 1 – As 10 maiores empresas do Brasil em quantidade de PAs.

Ranking	Empresa	PAs Total (Mil)
1	Contax	48.2
2	Atento	36.0
3	AeC	14.1
4	Tivit	12.0
5	Almaviva	8.0
6	Teleperformance	7.3
7	BT Call Center	7.1
8	Algar Tecnologia	7.0
9	TMKT	5.1
10	CallContact Center	4.7

Fonte: callcenter.inf.br

O desenvolvimento do Telemarketing no Brasil, segundo Las Casas (2011, P.171), “deve-se, entre outros, de aumentar cada vez mais o número de estabelecimentos com telefone, recurso antes limitado a algumas empresas e poucas residências”. Uma destas dificuldades consiste no grande congestionamento das grandes cidades, que impossibilita manter a comercialização pelas vias tradicionais. Tanto a mala-direta, como o telefone, portanto, desenvolveram-se para reduzir o impacto desses problemas.

3.4 Panorama econômico do Telemarketing no Brasil

Muitos empreendedores têm receio de implantar um telemarketing em virtude da falta de informação ou, pior ainda, por temer o insucesso, já que muitos são desmotivados por especialistas que tanto propalam a necessidade de uma infraestrutura complexa, muitas vezes inviável economicamente. Quem investe em um telemarketing e trabalha seriamente pode esperar, pois o retorno é excelente, afirma a Associação Brasileira de Telesserviços.

Já para o Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (SINTELMARK), o mercado de telemarketing no Brasil encerrou o ano de 2011 com faturamento de R\$ 29,1 bilhões; o que representou uma expansão de 10% na comparação com 2010. Para 2012, a estimativa é que se registre expansão de 8% e movimento R\$ 31,4 bilhões. A cifra engloba tanto a receita das empresas que prestam serviços de *Call Center* quanto aquelas que possuem operações próprias de *Call Center*.

Quadro 2 – As 10 maiores empresas em faturamento no Brasil em 2012

Ranking	Empresa	Faturamento Total (milhões)
1	Contax	3.619,00
2	Atento	2.600,00
3	AeC	520
4	BT Call Center	403
5	Almaviva	300
6	Uranet	203
7	CSU	186,6
8	Tellus	100
9	Flex Contact Center	90
10	Master Brasil	56,3

Fonte: callcenter.inf.br – ranking atualizado em Jul de 2013

Os órgãos que representam o setor mostram-se otimistas com relação ao crescimento das empresas de Telemarketing no Brasil, seja em expansão ou em faturamento. É percebido pelo mercado que se trata de um grande negócio e a tendência é que cada vez mais novos investidores tenham no Telemarketing uma forma de gerar receitas com o retorno do investimento garantido.

3.5 Perspectiva de crescimento do Telemarketing no Brasil

Segundo Stan Braz, presidente do SINTELMARK (2012), a expansão é impulsionada pelo aumento do consumo dos brasileiros, preponderantemente pelas pessoas das classes C e D, que cada vez mais participam do processo de consumo. Somente no estado de São Paulo é esperado um aumento de 8% no número de contratações.

Conforme cálculos gerados pelo sindicato (SINTELMARK), em 2013, devem ser gerados 32 mil novos postos de trabalho no estado, fazendo com que o número de profissional passe de 400 mil para 432 mil. Braz (2012) salienta que devido à dinâmica de mercado e ao acelerado crescimento da demanda dos consumidores, motivada pelo aquecimento da economia, as contratações não serão suficientes para sanar todos os problemas de atendimento existentes atualmente. "O mercado está crescendo de uma maneira tão acelerada que depois de as empresas investirem para ampliar seu SAC, logo em seguida a demanda já avançou de tal forma que deixa a operação defasada", justifica.

Neste ano (2012), uma das maiores empresas do setor no Brasil registrou em seu site a seguinte notícia:

A Contax, uma das principais empregadoras do país, está selecionando profissionais para 700 vagas em Porto Alegre, todas para o cargo de atendente de *contact center*. Além da carteira assinada, a empresa oferece assistência médica e odontológica, vale-refeição, vale-transporte, treinamento, convênios com faculdades e oportunidades de crescimento.

Quadro 3 – As 10 maiores empresas em número de Operadores no Brasil

Ranking	Empresa	Total de Operadores (Mil)
1	Atento	85,0
2	Contax	76,0
3	AeC	28,0
4	Tivit	24,0
5	Almaviva	15,0
6	BT Call Center	14,6
7	Algar Tecnologia	11,0
8	TMKT	10,5
9	Teleperformance	10,5
10	CSU	7,8

Fonte: callcenter. inf.br – ranking, atualizado em julho de 2013

O setor cresce tanto em faturamento quanto em oportunidades de empregos. As empresas de Telemarketing tornam-se uma das principais geradoras de empregos no país, possibilitando que jovens e sem experiências iniciem suas atividades profissionais num mercado dinâmico e competitivo, permitindo que adquiram conhecimento e qualificação para atuar no segmento ou no mercado em geral.

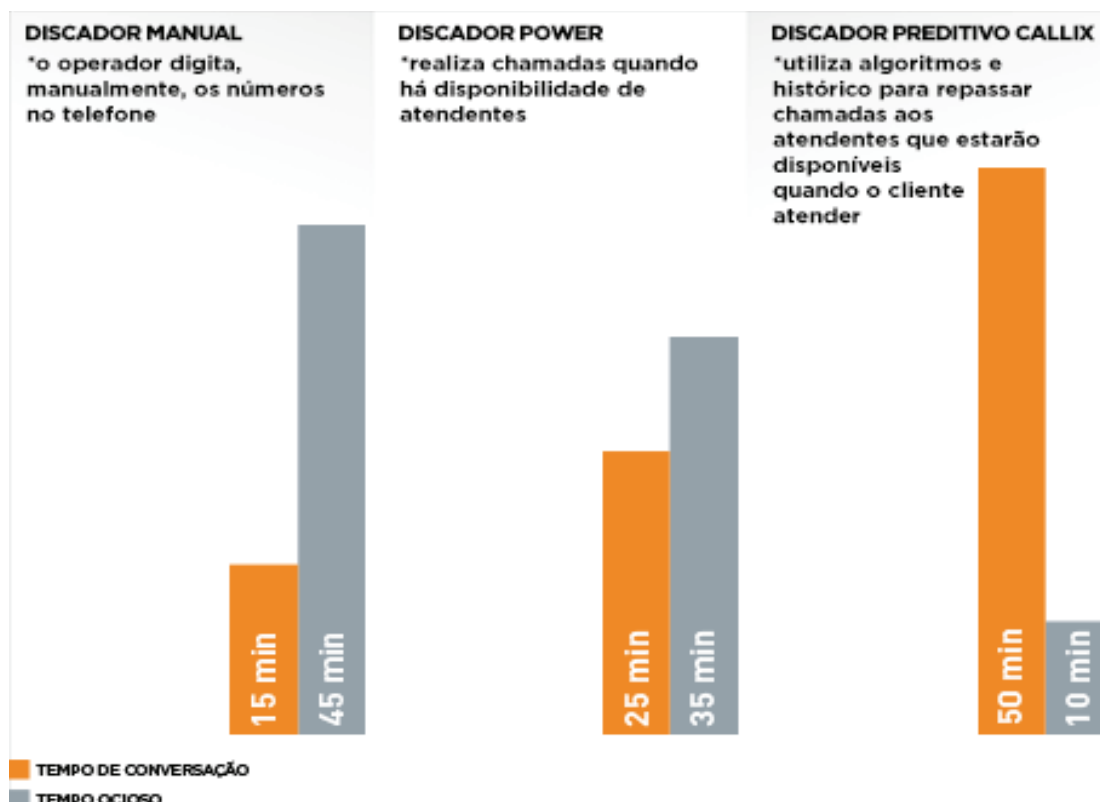
3.6 Tipos de Telemarketing

O mercado no setor de Telemarketing é tão amplo que, para cada tipo ou segmento de negócio, existe um modelo específico para operar com maior eficiência e assertividade. Las Casas (2011, P. 172) sugere que o telefone, a serviço do marketing, pode ser utilizado de várias formas: para vender, marcar entrevistas, selecionar clientes, prestar serviços e avaliar resultados.

Existem três tipos de Telemarketing, que são eles: Ativo, Receptivo e Misto. As grandes empresas do setor têm nos tipos de Telemarketing vantagens competitivas através do uso da tecnologia, como equipamentos de última geração e altamente eficazes.

São equipamentos que, além de melhorar o desempenho de indicadores de qualidade, tornam-se aliados no desempenho das equipes de operadores. O mais usado pelas empresas de Telemarketing, conhecido como discadores preditivos, tem o objetivo de dinamizar o fluxo de trabalho, reduzir o tempo ocioso dos agentes e aumentar o número de contatos efetivos.

Figura 1 – Desempenho dos discadores preditivos (modelo Callix)



Fonte: callcenter.inf.br

3.6.1 Telemarketing Ativo

O Telemarketing Ativo é o contato da empresa com o cliente. É uma modalidade muito utilizada no segmento B2C (*Business to Consumer*³) e B2B (*Business to Business*⁴) e altamente eficaz para oferecer produtos e serviços que podem ser vendidos por telefone. É uma ação direcionada para a realização de vendas e campanhas promocionais, conforme artigo publicado no site Portal da Educação (2013).

Os Operadores recebem treinamento e utilizam abordagem personalizada, com foco em resultado. Podem realizar ligações para a carteira de clientes da empresa ou para uma lista (*mailing*) adquirida exclusivamente para a operação, segmentada conforme as características do público-alvo.

³ Ver lista de tradução

⁴ Ver lista de tradução

Características

Uma das principais características deste modelo é que a Empresa toma a iniciativa de ligar e tem como principal dificuldade a invasão da privacidade que se manifesta pela distância entre o Operador e o cliente (CASTELLIANO, 1998, p.22).

É preciso estar ciente sobre algumas características básicas do modelo antes de iniciar uma operação: requer cadastro de clientes, redação de um *Script*, habilidade do operador, treinamento e motivação da equipe.

3.6.2 Telemarketing Receptivo

Como refere Castelliano (1998, p.21), este é o canal de aproximação do cliente com a empresa, gerando o máximo de comodidade e conveniência. O Telemarketing Receptivo é o cliente ligando para a empresa. Este modelo requer um roteiro para abordagem e o público comanda a ligação. Há picos de demanda sazonais e é um modelo que depende das mídias para atingir seu público-alvo, como TV, Rádio, Jornal, mala-direta, Internet, etc. Possui menos objeções em função do conhecimento e interesse do serviço por parte do cliente e o operador tem amplo conhecimento do produto pelo qual é demandado.

Características

Castelliano (1998, p. 21) comenta que as principais características deste modelo são: gerar cadastro, o Operador utiliza roteiro (script⁵) e tem como vantagens o apoio à força de vendas, a venda direta, geração de tráfego e serviço de atendimento ao cliente (SAC).

O que observamos neste modelo é que a situação é invertida: ao invés da empresa ligar é o cliente que toma a iniciativa de ligar para empresa. Através dele, com um máximo de comodidade e conveniência, o cliente poderá realizar compras, tirar pedidos, obter informações, reclamações, dar sugestões e tirar dúvidas.

⁵ Ver lista de tradução

3.6.3 Telemarketing Misto

O artigo publicado no site do IFPR (2012) reforça que o correto nesta modalidade é que as operações sejam distintas e em ambientes separados, mas há casos de empresas que utilizam o mesmo operador para ligar e receber ligações. No Telemarketing Misto, como próprio nome já diz, é uma mistura do Ativo e do Receptivo. Nesta modalidade, o Operador é responsável tanto pelas ligações recebidas como pelas ligações realizadas.

Características

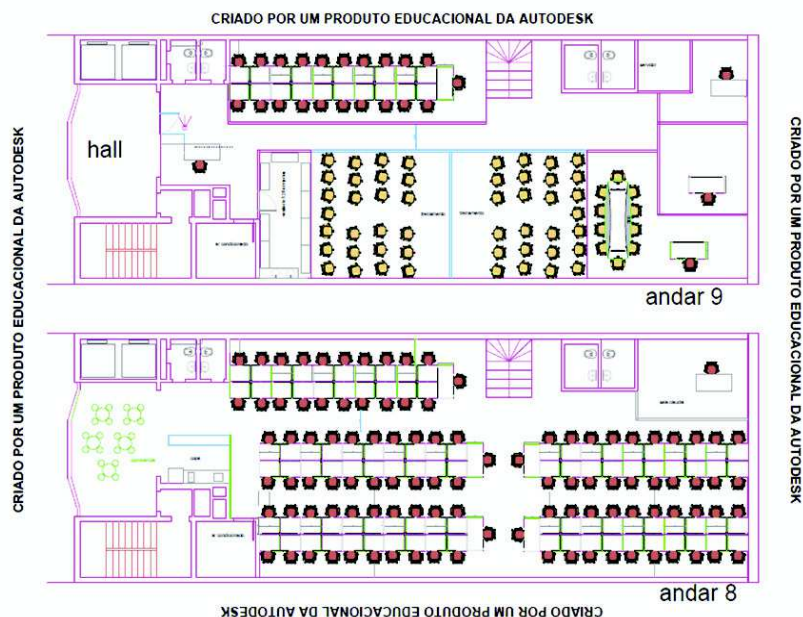
O modelo misto é pouco utilizado pelas empresas quando o ambiente é o mesmo, ou seja, o mesmo Operador recebe e faz ligações. Porém, muitas empresas de Telemarketing usam os dois modelos separando suas estruturas e tendo equipes, coordenadores e gerentes para cada modelo em operação. Desta forma, torna-se competitivo e atende às demandas do mercado conforme a necessidade do cliente.

As características principais são as mesmas do Telemarketing Ativo e Receptivo, no entanto, cada modelo é responsável pelo planejamento das ações.

3.7 Formas de implantação do Telemarketing no Brasil

Um dos primeiros tópicos que podem afetar muito o sucesso de uma operação de Telemarketing é a escolha do local que se tornará a nova “casa” do Telemarketing. (MCHATTON, 1990, p. 25).

Figura 2: Planta com uma visão geral de um Telemarketing



Fonte: MD Empresas

Definir e planejar bem e com assertividade a estrutura e o planejamento de qualquer modelo de negócio é fundamental para garantir o mínimo de erros possíveis que possam comprometer uma operação. Conferir um diagnóstico mais preciso na operação de um Telemarketing é necessário, além da estrutura física e de um planejamento da operação, é checar em detalhes a estrutura operacional oferecida, tal como: potencial da equipe, sistemas operacionais, ambiente de trabalho, política de remuneração, satisfação da carteira de clientes, cases, lista de parceiros e seguir a risca as normas que regulamentam uma operação de Telemarketing, a NR-17.

3.7.1 Implantação de Telemarketing conforme as orientações da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), para implantar um Telemarketing, sugere alguns cuidados básicos:

Quanto ao Planejamento

- O mercado e a cultura da empresa;

- Objetivos de metas e prazos bem determinados;
- Ações de apoio de outras mídias e database;
- Entrosamentos com os demais departamentos;
- Controles;
- Estatísticas;
- Replanejamento;
- Retornos de investimento.

Quanto à Infraestrutura

- Local apropriado para a operação (amplo, arejado, acústica e iluminação adequadas);
- Posições de Atendimento - PA (móveis ergométricos, linhas telefônicas, terminal de computador);
- Custos com a operação (salários, encargos sociais, aluguéis, etc.);
- Recursos Humanos – A alma da Operação;
- Definição do perfil dos Operadores, seleções e treinamento dos Operadores;
- Monitoramento e motivação das equipes;
- *Script*;
- Atuação do supervisor na produtividade da equipe;
- Tecnologia (equipamentos / software / hardware compatíveis com objetivos e dimensão da operação.

Figura 3 – Modelo de PA de um Telemarketing



Fonte: ABT

Figura 4 – Modelo de Servidor de um Telemarketing



Fonte: ABT

A infraestrutura, aliada ao planejamento, são fatores fundamentais para implantar um Telemarketing. Os cuidados em estudar o mercado e se adequar ao modelo ideal, assim como criar a cultura da empresa e não se descuidar das estratégias comerciais, serão os pontos facilitadores para obter o sucesso.

Todos os conceitos e passos sugeridos acima remetem a uma avaliação detalhada sobre a Estratégia. O Brasil e o Mundo passam por um período crítico na economia e a palavra de ordem que cada vez mais se escuta nas empresas é fazer mais com menos, mas nunca deixar de lado a qualidade, seja no produto seja no serviço prestado.

3.8 Ambiente físico de um Telemarketing

O Sucesso de uma Operação de Telemarketing passa inicialmente pela Estrutura. Ressalta Maia (2007, P. 25) que a operação de Telemarketing bem-sucedida precisa ter alguns componentes que podem ajudar a tornar a equipe mais produtiva: instalação com janelas, controle da temperatura, supervisão, procedimentos, estação de trabalho individual, monitoramento, espaço, móveis adequados, computadores e toda a tecnologia disponível ao modelo de negócio.

Podemos observar esta composição na figura abaixo, destacando um ambiente agradável e oferecendo boas condições de trabalho.

Figura 5 – tipo de ambiente de uma operação de Telemarketing



Fonte: ABT

3.9 Planejamento Estratégico de um Telemarketing

Menciona Cobra (2012, P. 53) nas estratégias de marketing e na função de vendas, para formular o planejamento estratégico, que a empresa deve, além de avaliar o cenário ambiental e sua interação com ele, analisar as oportunidades, de forma que possa alocar os recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes.

Cobra (2012, p.53) cita como exemplo sete passos para o direcionamento.

Os sete passos de um Planejamento

- *1º passo* – Definição da missão econômica, filosofia gerencial, negócio da empresa: diz respeito à missão econômica da empresa, isto é, à definição do negócio da empresa e para qual caminho dever-se-á direcionar. Isso envolve uma definição clara dos produtos e serviços da empresa para satisfazer a necessidade de grupos específicos de consumidores através de tecnologias adequadas que satisfaçam a essas necessidades.

- *2º passo* – Definição de Objetivos, políticas e produtos/serviços: O Objetivo em marketing deve proporcionar alvos para suas estratégias, constituindo submetas para o cumprimento das metas gerais da empresa, como lucro, crescimento, retorno sobre investimento. São exemplos de políticas as normas estabelecidas para preço, venda e recursos humanos, etc.
- *3º passo* – Avaliação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais, sinergias e força motriz: Os recursos são a alavancagem do desenvolvimento das organizações. Para isso, a empresa precisa estar atenta às suas limitações de forma a carrear esforços para as áreas onde não exista escassez de recursos.
- *4º passo* – Definição de estratégia competitiva: A empresa deve avaliar o ponto de vista estratégico onde ela possui vantagens competitivas. Estas são oriundas de duas fontes: custos e diferenciação. Quando a empresa possui um custo menor que o da concorrência, ela tem vantagens, da mesma forma que quando o produto ou serviço tem diferenciação notável em relação à concorrência; isso também se constitui numa vantagem.
- *5º passo* – Avaliação de forças e fraquezas e ameaças e oportunidades: Ao avaliar suas forças e fraquezas, a empresa torna-se apta a dirigir seus esforços e recursos para a consecução mais rápida de seus objetivos, maximizando oportunidades e minimizando riscos.
- *6º passo* – Formulação de estratégias operacionais e funcionais a partir de da estratégia global: “Estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis para alcançar os objetivos específicos”. São três os níveis básicos de estratégias:
 - Estratégia global;
 - Estratégia operacional;
 - Estratégia funcional.
- *7º passo* – Formulação de planos tático/operacionais: As táticas são ações específicas para atingir metas, por exemplo, conquistar novos clientes, derrubar o concorrente em um ponto de venda. O plano é um conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento. Exemplo instalar painéis da empresa nas principais rodovias do país.

São aspectos Estratégicos de um Telemarketing: qualidade que permita satisfação do cliente, produtividade e obtenção de qualidade e produtividade ao menor custo (MAIA, 2007, p.15).

É fundamental para ter um bom planejamento avaliar todos os cenários possíveis de mercado e assim garantir maior competitividade e assertividade nos processos que compõem a visão e a missão, fatores que vão nortear o modelo de gestão.

3.10 Potencial de Mercado

Quando se fala em vendas, independente do modelo e da forma com que se planeja para chegar ao objetivo, é fundamental antes ter uma estimativa de potencial de Mercado. O Potencial de Mercado não pode ser confundido com o Potencial de Vendas. Para Cobra (2012, p.83), o potencial de Mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividade em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto. Já o potencial de Vendas é uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode razoavelmente esperar.

É um grande desafio procurar entender os nichos de mercado a serem explorados. Cecconello (2008, p.162-163) comenta que contentar a todos que têm necessidades, percepções, gostos e vontade diferentes, com uma mesma oferta, adotando o mesmo composto de marketing, pode ser uma tarefa difícil de ser bem-sucedida.

Já para Iacobucci (2001, p. 181), para ter êxito ao inserir um produto no mercado, uma organização precisa transcender seu próprio ponto de vista para compreender o que o produto que está prestes a comercializar significa para consumidores com pontos de vista bastante particulares.

Não existe planejamento sem antes estudar o mercado-alvo de atuação. Por isso, mapear e levantar dados de mercado são importantes para direcionar e segmentar produtos e serviços conforme o perfil e a característica da área de atuação.

3.10.1 Tipos de uso e principais passos para uso do Potencial de Mercado

Há muitos usos para o Potencial de Mercado e Cobra (2012, p.85-86), dentre eles, destaca:

- Avaliar o desempenho de vendas;
- Determinar as áreas para a alocação da força de vendas;
- Determinar o número de vendedores para cobrir uma área geográfica;
- Segmentar o mercado, por territórios, produtos, etc.
- Identificar os limites dos territórios de vendas e proporcionar critérios para zoneamento de vendas;
- Ajudar a realizar a previsão de vendas;
- Estabelecer metas por linha de produtos, por territórios e por vendedores;
- Dirigir a cobertura da propaganda do merchandising e da promoção de vendas;
- Estabelecer a política de distribuição;
- Estabelecer critérios para a remuneração dos vendedores;
- Estabelecer parâmetros para medir o desempenho de vendedores ou representantes de vendas;
- Calcular a participação de mercado da empresa.

O encadeamento do uso do potencial de Mercado poderia ser assim descrito, segundo Cobra (2012, p.87):

- 1º Passo: Cálculo da demanda de Mercado para determinado tipo de bem ou serviço a partir de dados da economia, sendo os dados considerados em valores ou números absolutos.
- 2º Passo: Cálculo do potencial de Mercado do Ramo a partir de dados secundários, isto é, de dados estatísticos setoriais publicados. O resultado obtido é um número relativo de uma região em relação à área total considerada, sendo igual a 100%.

- 3º Passo: Cálculo do potencial de vendas da empresa a partir da relação entre potencial o Potencial de Mercado do Ramo e a Demanda de Mercado.
- 4º Passo: Cálculo da participação de Mercado a partir da correlação entre o Potencial de Vendas da Empresa e as vendas passadas da empresa. O resultado é a participação relativa de mercado da empresa em números absolutos.

Os passos acima apresentam uma amostra do que é preciso seguir antes de planejar uma ação de vendas, pois é muito arriscado numa promoção de vendas ou prestação de serviços planejar sem antes fazer um estudo sobre o potencial de mercado. Ele norteia e indica o melhor caminho nas decisões estratégicas do potencial de vendas, facilitando para que a empresa torne-se mais amigável aos interesses dos clientes, gerando uma relação mais confiável de ambas as partes.

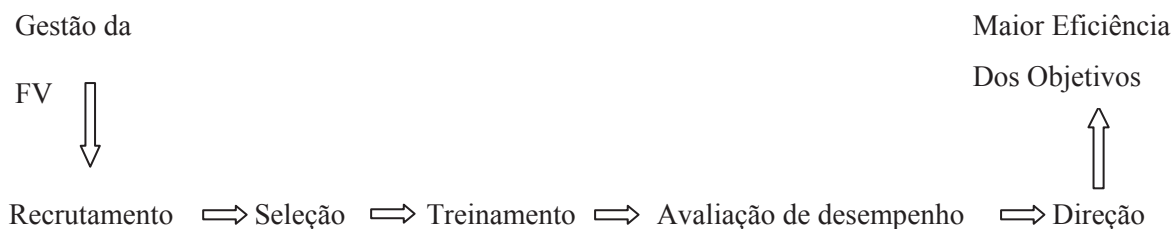
3.11 Como Administrar a Força de Venda (FV)

“Quando todo o sistema de marketing deve estar voltado para os desejos e necessidades do mercado consumidor, a força de vendas como parte ativa deste processo, também deve atuar em direção ao comprador” (CARVALHO, 1989, p.8).

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Operador de Telemarketing Ativo é necessário conhecimento sobre o funcionamento da empresa e dos serviços, visando sempre garantir a satisfação do cliente, possuir simpatia, boa dicção, pró-atividade, vontade de ajudar, paciência, responsabilidade, dinamismo, facilidade para lidar com as pessoas, facilidade de expor situações, capacidade de organização, capacidade de trabalhar sobre pressão e ter raciocínio rápido.

A imagem abaixo fundamenta as atividades essenciais da Administração da Força de Venda:

Figura 6 – Fluxo das funções básicas do subsistema da FV



Fonte: Carvalho (1998, p. 8). adaptada pelo autor

Como mostra a imagem acima, todas as atividades que compõem o subsistema de administração da força de venda estão ligadas a outra e dela dependem para obter resultado.

3.11.1 Técnicas de Vendas para Operadores de Telemarketing

A aplicação de técnicas de vendas é fundamental para que os objetivos sejam alcançados. Las Casas (2011, p. 98) destaca as principais técnicas voltadas à atenção, interesses dos consumidores, o desejo e a ação.

- A abordagem deve despertar a atenção;
- O vendedor deve formular perguntas antes de iniciar a apresentação;
- O vendedor deve ser um bom ouvinte;
- Adquirir a confiança do cliente;
- Usar linguagem clara e objetiva;
- Não vender produtos e sim benefícios;
- Chamar o cliente pelo nome;
- Evitar discussões;
- Concentrar-se nas necessidades do cliente;
- Deve mostrar entusiasmo;
- Controlar a entrevista
- Conduzir a entrevista para o fechamento
- Responder objeções.

As pessoas reagem de forma diferente diante dos mesmos argumentos. Para levar um cliente a uma ação de compra, os argumentos devem ser estendidos integralmente por ele e atingi-lo emocionalmente (CATELLIANO, 1998, p.147). Uma equipe de vendas só se destaca mediante transparência na política comercial da empresa e uma capacitação estruturada de treinamento.

3.11.2 Requisitos básicos para a venda por telefone

Para Las Casas (2011, p. 174), são vários os requisitos para a venda por telefone. Alguns são considerados mais importantes: Planejamento, Desenvolvimento de técnica adequada para o aparelho, Uso do Telemarketing pelo vendedor e Oportunidades de vendas por Telemarketing no Brasil.

- *Planejamento*: deve haver um cuidadoso planejamento de todas as etapas da venda por telefone. Todas as etapas devem ser incluídas e pensadas. Há profissionais que desenvolvem um *script* ou roteiro para qualquer objetivo que pretendem atingir com o Telemarketing. Para preparar um roteiro ou *script*, algumas recomendações são necessárias:
 - *Script* textual: que inclui todas as palavras e até respostas prontas para questões e objeções mais comuns.
 - *Planejamentos Estruturados*: que consiste na inclusão de alguns elementos mais importantes, que formam a estrutura de conversação e permitem ao operador fazer sua própria apresentação.
- *Desenvolvimento de técnica adequada para o aparelho*: É necessário que os Operadores atentem para certos detalhes da venda por telefone, como desenvolver boa impostação da voz e não deixar o ouvinte saber que a mensagem está sendo lida. Algumas dicas para uso devido do telefone:
 - *Organizações*: neste caso, a recomendação é que todo o material necessário esteja à mão, como papel, lápis, caderno de anotações etc.
 - *Atender rápido*: os profissionais que trabalham nesta área não devem deixar o telefone tocar muitas vezes. O pronto atendimento das ligações causa boa impressão.

- *Evitar dizer Alô:* grande parte dos profissionais responde desta forma, enquanto o mais adequado seria evitá-la. “Em vez disso, devemos identificar a empresa, dizer o próprio nome, bem como cumprimentar com um “bom dia”, “boa tarde”. Este cumprimento produz melhores resultados.
- *Falar claramente:* nesses casos é importante que o operador tenha uma boa dicção e pronuncie as palavras corretamente. Como a concentração da comunicação é na fala, o operador deve ter um perfeito domínio de comunicação, pronunciando e falando claramente.
- *Não confiar na memória:* Há operadores que ligam novamente para os clientes para completarem informações, atitude não recomendada, pois desgasta o relacionamento. Seja para recados, seja para conversas telefônicas, o importante é que o operador esteja sempre preocupado com a anotação das informações recebidas.
- *Cuidados com a terminologia:* as organizações preparam e utilizam termos próprios, muitas vezes indecifráveis para quem não está o dia todo envolvido no assunto. Por isso, nesses casos, devemos cuidar para que sejam usados termos que as pessoas entendam. Termos mais simples, fora do jargão técnico, devem ser estudados. Evidente que isso depende muito do indivíduo a quem se dirige à conversa, pois sabemos que na venda a conversa deve ser devidamente adaptada ao nível do consumidor.
- *Não usar expressões indesejáveis:* devemos cuidar não somente que sejam utilizados termos adequados, como também expressões mais próprias para o tipo de comunicação, procurando evitar, conforme mencionado, expressões como “paixão”, “meu bem” etc.
- *Evitar interpelações bruscas:* há pessoas que acreditam que, ao tapar o telefone com as mãos, podem falar o que quiser. Tal procedimento pode prejudicar o relacionamento.
- *Não deixe quem chamou esperando:* é comum a recepcionista atender ao telefone e dizer: “um momento, por favor,” deixando, no entanto, o indivíduo aguardando, sem nenhuma perspectiva de atendimento. O cliente merece respeito.

- *Encerre a conversa com cortesia:* Ao concluir a ligação, apresente um desfecho adequado ao que foi falado. Agradecimentos como “obrigado”, “gentileza sua” etc. são recomendados.

- *Usos do Telemarketing pelo vendedor:* Percebemos que há possibilidades de utilização do Telemarketing em cada etapa: antes-durante-depois da venda. Os usos são vários e, novamente, tudo depende da imaginação criativa do profissional de vendas. Entretanto, para um bom trabalho de vendas por telefone, há a necessidade de treinamento, da mesma forma que a venda pessoal também exige. Todas as etapas podem ser aperfeiçoadas, daí a ênfase que deve ser dada ao treinamento específico. Algumas formas de uso do Telemarketing mais frequentes que o autor segue comentando:
 - *Venda:* muitos produtos podem ser vendidos apenas por telefone. O tipo de produto comercializado e as características do segmento visado são determinantes para a escolha;
 - *Manutenção:* depois de comprar uma primeira vez, os contatos telefônicos podem ser feitos com propósito de ampliar as vendas, renovar contratos, verificar a razão pela qual os clientes não estão comprando, vender a clientes distantes, etc.
 - *Serviços:* Os vendedores podem fazer uso do telefone para prestar informações aos clientes, investigar o nível de satisfação com o consumo do produto vendido, modificar as condições de mercado, de concorrência ou qualquer outra forma de serviços possíveis.

- *Oportunidades de vendas por Telemarketing no Brasil:* pois são vários os setores do mercado brasileiro que se especializam no Telemarketing. Portanto, são muitas as oportunidades de vendas que incluem desde pequenos produtos até pesados equipamentos industriais. O telefone pode ser usado na comercialização nacional ou internacional. Os resultados são frequentemente melhores quando combinados com mala-direta ou com venda pessoal, mas independente disso há grande possibilidade de usá-lo unicamente para várias outras situações.

Todos os conceitos e passos sugeridos acima nos remetem a uma avaliação detalhada sobre a Estratégia.

3.11.3 Principais passos para um telefonema de vendas

De acordo com Castelliano (1998, P. 25), o Telemarketing exige do profissional um alto grau de concentração, para que opere adequadamente o equipamento a sua disposição dentro do planejado. É fundamental que o Operador veja o telefone como um instrumento de trabalho. Para Las Casas (2011, p. 176), alguns passos são necessários para um telefonema de vendas:

- Preparo do assunto: Este é o primeiro passo, portanto, deve ser iniciado pelo planejamento. Pensar o que será dito, etapa por etapa, desenvolvendo um *script* de venda e quais os objetivos que o telefonema visa atingir.
- Aproximação ou contato inicial: Neste passo, o contato inicial equipara-se ao da venda pessoal. Logo, ao telefonar, o Operador deve se identificar, bem como citar o nome da empresa e o propósito da ligação. Esta parte da venda é por telefone e denominada por alguns autores de “estabelecimento de entendimento” ou “preparação da abertura”.
- Identificação das necessidades: Já nesta etapa, devem-se oferecer benefícios adequados, por isso é fundamental investigar quais as necessidades dos clientes para propor benefícios certos. Se não houver uma explanação correta do produto/serviço que seja identificado pelo consumidor como benefício, o interesse pelo que vai ser oferecido pode ter uma negação.
- Apresentação: A apresentação é constituída pela exposição do assunto de forma adequada, dirigida ao consumidor, de forma que alcance resultados de venda. Nesta fase, são enfatizados os benefícios principais, os pontos de interesse. É aqui que o consumidor começa a perceber com mais detalhe o que está sendo oferecido e interpretando suas reais necessidades.

- **Objeções:** Como na venda pessoal, é comum aparecerem objeções na apresentação de vendas. Respostas objetivas e consistentes às objeções permitem prosseguir na apresentação e culminar com o fechamento. Passar por esta etapa no processo da venda aumenta significativamente as possibilidades de chegar ao fechamento.
- **Fechamento:** Nesta etapa deve ser proposto o fechamento, após todas as objeções serem resolvidas. Confirme a venda e assegure-se de que não houve mal-entendido. Mas atenção: muitas vendas se perdem nesta etapa em função dos vendedores não perceberem que é o momento de fechar a venda.
- **Pós-vendas:** Após a concretização do negócio por telefone, manter contato com o cliente é importante para dar continuidade aos negócios. Por exemplo: um vendedor que atende a varejistas pode perguntar em que época o cliente necessitará de reposição dos estoques. A anotação dessa informação é suficiente para melhorar o nível de atendimento e a satisfação das necessidades específicas do cliente.

Percebe-se que tudo deve ser planejado para ser bem executado. Não existem conquistas sem antes haver um planejamento, por isso os passos acima nos remetem a uma reflexão sobre nossas atividades, sejam elas profissionais ou pessoais.

3.12 Funções do Operador de Telemarketing Ativo

Segundo a matéria publicada no site Infojobs (www.infojobs.com.br), o Operador de Telemarketing Ativo é o profissional responsável por realizar ligações a clientes ou empresas com o objetivo de divulgar a marca e vender o produto ou serviço, garantindo assim a satisfação do cliente.

Um Operador de Telemarketing Ativo realiza chamadas para usuários, oferecendo serviços seguindo roteiros e *scripts* planejados e controlados para captar clientes. Está sob as responsabilidades de um Operador de Telemarketing Ativo ligar para pessoas físicas ou jurídicas, oferecer um produto ou serviço, fornecer informações sobre promoções e facilidades, explicar detalhadamente os produtos ou serviços vendidos e discorrer sobre preços e formas de pagamento, fornecer

informações e sanar dúvidas dos clientes sobre qualquer parte do sistema oferecido, efetuar a venda do pacote promocional, produto ou serviço, recolhendo dados necessários, fechando o negócio e registrando as informações.

São muitas as responsabilidades de um Operador de Telemarketing e para desempenhar bem a função é necessário estar sempre bem informado e preparado. Las Casas (2011, p.36) cita que, para tornar-se um profissional de vendas, exige certas condições. Uma delas é que haja por parte do Indivíduo compromisso constante de adquirir novas informações.

Como o ambiente de marketing está em constante modificação, se o profissional não se conscientizar dessa realidade, se não procurar constantemente aperfeiçoar seus conhecimentos, tornar-se-á desinformado.

3.13 Superando Objeções

Comenta Cônsoli (2007, p. 71) que todos os vendedores enfrentam objeções durante o processo de vendas. Saber responder às objeções dos compradores é tão necessário e importante quanto saber realizar sua prospecção e qualificação, a abordagem, o fechamento e todos os outros passos que integram o processo de venda. Uma objeção é, basicamente, um questionamento feito pelo comprador ou um desacordo entre o comprador e o vendedor.

Já Ury (2008, p.15) cita cinco desafios para superar o 'não' de um cliente:

- Não reagir;
- Desarme seu oponente;
- Mude o jogo;
- Facilite o sim;
- Dificulte o não.

Para superar o significado do não, é preciso entender o que pensa o cliente, o que leva o mesmo a se recusar a cooperar. O Fator emocional de um Operador de Telemarketing também deve ser considerado para superar objeções. Segundo Soto (2009, p.103), ter capacidades emocionais significa ser capaz de conduzir as próprias emoções de tal maneira que melhore seu desenvolvimento pessoal e sua

qualidade de vida. A aprendizagem das emoções melhora as relações, cria responsabilidades afetivas entre as pessoas, faz o trabalho mais cooperativo e facilita o sentimento de comunidade

Na venda por telefone, as objeções devem ser interpretadas como oportunidade de negócios. Quando adequadamente interpretadas, as objeções podem oferecer pistas quando ao nível de interesse, compromisso e entendimento dele. Considere as objeções como meio de revelar o que o consumidor pensa e não como barreiras à venda (CASTELLIANO, 1998, p. 183).

Superar objeções é fundamental na venda por telefone e é um diferencial para se chegar ao atingimento da meta, diferentemente da venda presencial onde o vendedor pode praticar técnicas de vendas através de contato visual.

Na venda por telefone, o Operador possui na argumentação a voz como uma das principais ferramentas. Por isso a necessidade de conhecimento do produto que vende e técnicas no uso da voz.

Saber ouvir

Saber ouvir é a principal chave do sucesso em Telemarketing. (McHATTON, 1990, p.186-187). A seguir, uma lista de alguns dos fundamentos básicos para aprender a ouvir:

- Prepare-se. Libere a mente para escutar;
- Pense como cliente;
- Limite e controle quanto você deve falar;
- Preste atenção a ideias e conceitos, não palavras;
- Concentre-se;
- Aprenda a gostar de pausas;
- Faça perguntas;
- Faça anotações;
- Repita as perguntas, as afirmações;
- Não perca a cabeça;
- Não tire conclusões precipitadas;
- Deixe o cliente saber que você ainda está na linha;

- Pratique.

Portanto, uma das principais técnicas para superar objeções é saber ouvir. Por isso que o profissional de Telemarketing deve usar ao máximo sua habilidade de ouvir: senão ouvir as objeções, não poderá superá-las. Senão ouvir o cliente dizer sim, poderá esquecer-se de tirar o pedido.

Qualidade no Atendimento ao Cliente

Prestar serviço com qualidade é fundamental na rotina de um Operador de Telemarketing. A qualidade no atendimento ao cliente destaca-se quando o Operador responsabiliza-se por atender ao cliente, oportunamente, com cortesia, compreende que o sucesso de uma organização depende do bom atendimento ao cliente e aprende e pratica com prazer e habilidades de atendimento ao cliente (FINCH, 1999, p. 2).

Quando se pensa em atendimento ao cliente, todos os indivíduos ou departamentos de uma empresa são responsáveis por prestar esse serviço e contribuir para uma boa reputação da empresa em termos de atendimento e cortesia. Há várias definições aceitáveis de atendimento de qualidade ao cliente. Entretanto, uma frase chave que sempre deve constar das definições é: satisfazer as necessidades dos clientes. Um atendimento de qualidade ao cliente satisfaz às necessidades dos clientes, reais ou percebidas, de forma consistente e confiável (FINCH, 1999, p. 57).

Aprender boas técnicas e habilidades é essencial, mas não é tão importante quanto aplicar o que se aprende em sua rotina. O diagrama a seguir ilustra como um cliente é visualizado pelas melhores empresas em atendimento ao cliente.

Figura 7 – Diagrama de uma empresa consciente da qualidade



Fonte: Finch (1999, p. 5).

Os clientes estão no topo da Pirâmide, mas recebendo apoio da área de marketing e vendas e dependentes do restante da empresa no que diz respeito à atenção que merecem.

3.14 Políticas de remuneração do Operador de Telemarketing

Uma boa estrutura de treinamento, aliado a uma política de remuneração, é fator que norteia o desempenho de uma organização. Conforme o artigo publicado na revista eletrônica do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) www.inseer.ibict.br, a remuneração é vista com enfoque contemporâneo, ou seja, foco na pessoa, onde a remuneração é variável, conforme o seu desempenho ou cumprimento de metas por parte dos colaboradores e a remuneração pode aumentar ou decrescer.

Podem-se elencar as seguintes medidas:

- *Remuneração por habilidades*: remunera as pessoas com base naquilo que elas demonstram saber, baseada no conhecimento em multi-habilidades;
- *Remuneração por competências*: competência essencial (habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que equilibrados predizem o desempenho superior);
- *Remuneração por resultados*: atendimento de metas (participação nos lucros ou resultados e participação acionária).

Já para o artigo publicado na Revista Científica Eletrônica de Administração, de Junho de 2008, a remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra. São:

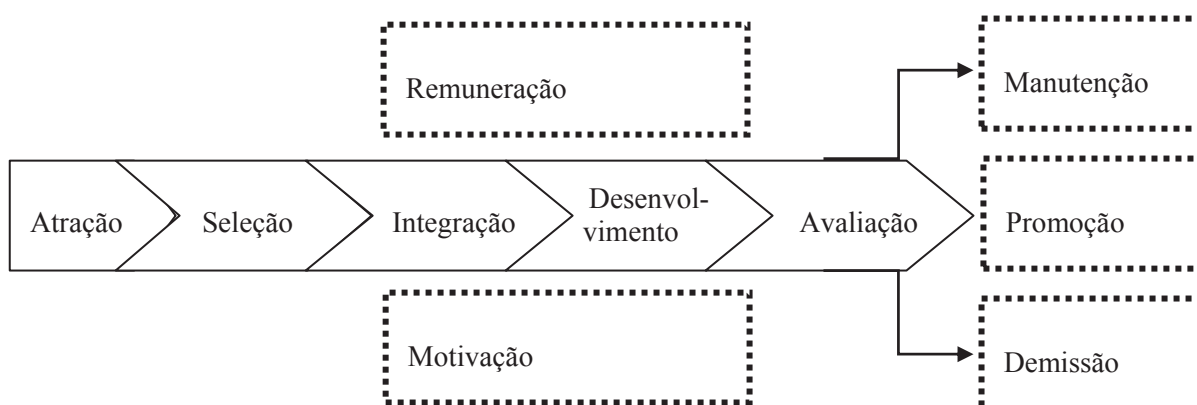
- *Remuneração Básica*: é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, de acordo com a venda de seu trabalho.
- *Incentivos Salariais*: são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados.
- *Benefícios*: são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes; esses programas são quase sempre denominados remuneração indireta.

Uma das vantagens de remunerar a equipe através do modelo de resultados é o compromisso dos envolvidos a chegar ao objetivo proposto para ser recompensado. São poucos os vendedores que trabalham apenas com o objetivo de receber um salário fixo. O que mais impacta positivamente nas equipes de vendas é ser reconhecido pelo desempenho de atingimento dos desafios propostos.

3.14.1 Da atração a retenção de um Operador de Telemarketing

Bichuetti (2011, p.96) cita alguns cuidados básicos que devem ser tomados desde a atração até a retenção de pessoas numa organização e esse processo pode ser assim esquematizado.

Figura 8 – Processo de Atração até a Retenção



Fonte: Bichuetti (2011, P.96) – Adaptado pelo Autor

Logo é percebido que um plano de retenção, para manter a força de venda por mais tempo na empresa, é fundamental para alcançar os objetivos propostos.

3.14.2 Treinamento ao Operador de Telemarketing

Citando Palmeira (2008, p. 2), partindo da identificação da necessidade do treinamento, ou do hiato de competência observada na formação profissional, é preciso, em seu planejamento, determinar:

- O Objetivo;
- A Finalidade;
- O Conteúdo;
- O Instrutor ou Instrutores;
- Os Participantes, alunos ou treinandos;
- Local;
- A Duração;

- O Período;
- O Material de trabalho.

Para o Sintelmark (2012), “A profissionalização dos operadores é um dos investimentos que também estará cada vez mais presente no setor”. É fundamental que as equipes estejam preparadas e treinadas para exercerem seus papéis nas organizações. No Telemarketing, ter um programa de Treinamento definido e estruturado faz a diferença, pois grande parte dos Operadores é jovem e está iniciando carreira profissional.

Diante disso, o Sindicato propõe que investir em treinamentos e capacitações, por mais que haja índices relevantes de rotatividade, traz maior estabilidade à empresa e ao atendimento prestado ao cliente.

Contratações equivocadas ou processos de desenvolvimento e de promoção inadequados levam a consequências como tempo anormal dedicado por superiores para orientação ao subordinado, atividades com resultados abaixo do esperado, investimento em treinamento em pessoas que não se aproveitarão dele, questionamentos por parte dos demais membros da equipe e, principalmente, desgaste do executivo que contratou esse profissional e se que depara com uma situação delicada sobre como se desfazer dele.

3.15 Previsão de Vendas

Previsão de vendas é uma estimativa que pode ser por unidades ou por faturamento das vendas para um determinado período futuro sob um programa ou plano mercadológico proposto (CARVALHO, 1989, p.212).

Há dois tipos de fatores que deve ser considerado ao elaborar uma previsão de vendas:

- Pressões que não podem ser controladas pela própria empresa;
- Alterações das práticas mercadológicas da organização e que afetam suas vendas.

Os Operadores de Telemarketing, ou vendedores em geral precisam ter objetivos, metas e cotas pré-determinados pelos quais eles serão responsáveis.

Sabendo o que se espera deles, serão capazes de ter por que lutar (McHATTON, P. 43).

É muito importante que a previsão de vendas não sofra variações consideráveis, pois qualquer movimentação equivocada afeta diretamente a meta definida. Por isso que as metas devem ser razoáveis e alcançáveis.

3.15.1 Distribuição de Metas e Oportunidades de trabalho em Vendas no setor de Telemarketing

O controle do desempenho da equipe de vendas deve ser avaliado pelo direcionamento estratégico através de metas. Cobra (2012, p.407) cita que os objetivos devem ser:

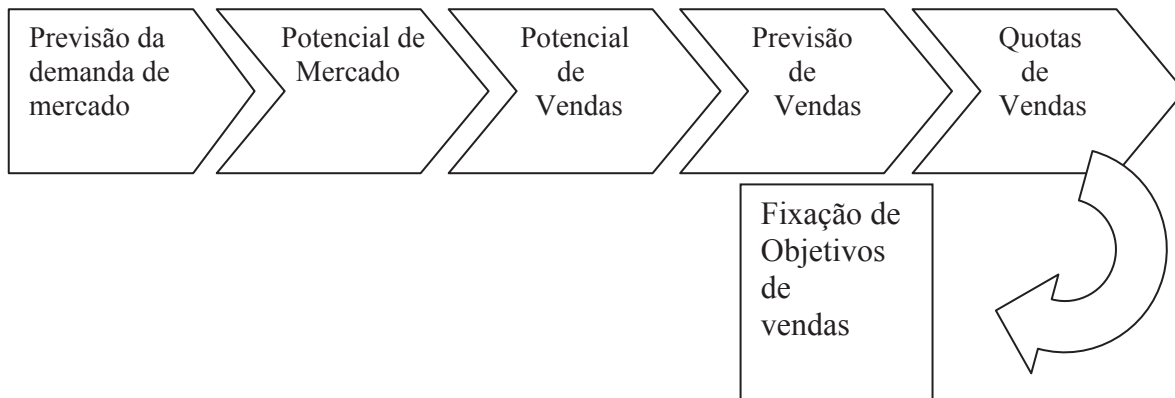
- Orientados para resultados;
- Mensuráveis;
- Realísticos;
- Específicos;
- Aceitáveis por todos os departamentos;
- Flexíveis;
- Integrados;
- Desafiadores;

Carvalho (1989, p.214) prevê no estabelecimento de metas às equipes de vendas, empresa e gerentes devem levar em conta, entre outros, os seguintes e decisivos fatores:

- Condições efetivas de trabalho de cada equipe;
- Presença da concorrência nas várias zonas de vendas;
- Variação individual na capacidade profissional de cada integrante da equipe;
- Vendas anteriores efetuada por cada equipe;
- Mudanças na política de vendas que afetam as zonas;
- Alterações no potencial territorial de vendas;

- Mudanças de origens diversas

Figura 9 – Fluxo das variáveis que antecedem a fixação de metas de vendas.



Fonte: Carvalho (1989, P.214) – Adaptado pelo autor

Há muitas oportunidades de trabalho na área de vendas, quer para quem esteja em início de carreira, quer para quem deseja permanecer nela (LAS CASAS, 2011, p. 19). E, neste contexto, o Telemarketing destaca-se como o segmento que mais emprega no Brasil.

Quando o vendedor destaca-se profissionalmente, passa a ser procurado por outras empresas, ou mesmo recebe maiores salários e prestígio naquela em que se encontra. Portanto, para os que pretendem permanecer na profissão, o desenvolvimento de habilidades trará retorno garantido.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos durante este estudo e que ficaram delineados conforme tema investigado.

4.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho de pesquisa apresenta um estudo qualitativo e quantitativo junto à Empresa de Telemarketing Espectra, situada em Porto Alegre e contratada pela empresa de Telefonia VIVO para prestar serviços de Telemarketing.

O método qualitativo enfatiza os fatores específicos de um fenômeno em termos de seu significado para o pesquisado. Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o intuito de compreender os indivíduos em seus próprios termos (GOLDENBERG, 1998, p.49).

O estudo quantitativo tem o objetivo de compreender a satisfação e o desempenho dos Operadores de Telemarketing em suas atividades, demonstrando estatisticamente o resultado obtido. CRESWELL (2004) diz que um pesquisador que utiliza predominantemente o método quantitativo normalmente tem limitação de tempo de estudo e prefere ser guiado por regras de pesquisas já bem estabelecidas.

4.2 Definição da Amostra

Segundo Lakatos e Marconi (2008), universo ou população é o conjunto de seres previstos ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Para a execução da pesquisa qualitativa, os dados foram coletados na sede da empresa. Todos os dados coletados nesta amostra foram obtidos através do Diretor da empresa, através do método de entrevista semiestruturada (MINAYO, 2002).

Na pesquisa quantitativa, foram pesquisados dez Operadores de Telemarketing, sendo cinco que obtiveram os melhores resultados em conversão de Pré-Pago para Pós-Pago no mês de Julho de 2013, que discriminaremos como GRUPO A, e cinco que obtiveram os piores resultados no mesmo período,

denominados de GRUPO B. Os mesmos foram analisados através de questionários que ocorreram na sede da empresa em um dia normal de trabalho, sendo que com os Operadores de melhor desempenho (GRUPO A) ocorreu no período do primeiro intervalo das atividades e com (GRUPO B) no segundo período de intervalo.

O objetivo de aplicar o questionário para os Operadores, entre os melhores e os piores desempenhos, foi para não gerar constrangimento na hora de responderem a pesquisa. A mesma ocorreu de forma ética preservando as identidades pessoais de cada pesquisado.

4.3 Técnicas de coletas de dados

Nesta etapa da pesquisa, foram utilizados para coleta de dados: entrevista semiestruturada e questionário. Na fase qualitativa, foi feita uma entrevista semiestruturada, que é conceituada e utilizada para pesquisa de mercado e opinião. É composta de perguntas abertas onde o entrevistado obtém respostas mais elaboradas e com maiores informações (ROESCH, 2009). A entrevista foi dirigida ao Diretor da empresa.

Já na fase quantitativa, foi realizado um questionário que é utilizado para avaliar o nível de satisfação e interesses dos Operadores em trabalhar na empresa. Para a presente pesquisa, foram utilizadas perguntas fechadas com opções de respostas. O responsável pelo questionário precisa estar ciente de qual é o foco da pesquisa, para assim obter melhores resultados (ROESCH, 2009).

Optei por esta forma de pesquisa, pois quando unimos dados quantitativos em conjunto com dados qualitativos temos maior relevância no entendimento e compreensão dos fatores analisados.

4.3.1 Técnicas de Análise de dados

A análise de dados foi realizada de forma quantitativa e qualitativa. Para os dados qualitativos foram agrupados por categorias de acordo com a ideia que representam e analisados com base nas argumentações obtidas. Para as questões quantitativas, foram utilizadas técnicas de tabelas por frequência simples, que são adequadas para resumir observações de uma variável qualitativa ou quantitativa discreta, desde que esta apresente um conjunto pequeno.

Para Barros e Lehfeld (2000), ao classificar os dados, não se utiliza mais de um critério e as categorias estabelecidas devem contemplar todos os elementos coletados ao classificar os dados coletados a partir dos pontos de divergência e dos eventuais de convergência encontrados, elaborando quadros explicativos, clareando as diferenças, igualdades, tendências ou regularidades. (CARVALHO, 2008).

4.4 Limitações do método

Os dados quantitativos e qualitativos em um único estudo permitem que cada método ofereça o que tem melhor e evitam as limitações de cada abordagem. Segundo Malhotra (2005), apresenta as vantagens e desvantagens dos métodos:

- Qualitativo: apresenta várias vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é que o entrevistador pode colher mais informações e até mesmo conseguir aprofundar mais a pesquisa. Uma desvantagem é que o método requer entrevistas pessoais.
- Quantitativo: uma das vantagens é o grande número de população que se atinge em um determinado espaço geográfico e se economiza tempo e viagens. E uma desvantagem é o número muito grande de questionários que pode ser aplicado em pessoas que não têm o conhecimento do tema da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Pesquisa qualitativa

Nesta etapa será apresentada a análise dos resultados obtidos da entrevista semiestruturada através do método de categorização de dados (MORAES, 2004) realizada com o Diretor da empresa *Espectra*, conforme apresentamos no quadro abaixo elaborado pelo pesquisador.

Quadro 4- Categorias Analisadas

CATEGORIA INICIAL	CATEGORIA FINAL
1.Oportunidades de Trabalho em Vendas no setor de Telemarketing 2.Desempenho da equipe 3.Remuneração da equipe 4.Meta	1. Fatores que impactam no desempenho de uma equipe de operadores de telemarketing
1.Estrutura organizacional da empresa 2.Equipamentos e tecnologia que atende uma operação de Telemarketing 3.Mão de obra 4.Modelo de treinamento	2. Estrutura necessária para implantação de Operação de telemarketing

5.1.1 Análise dos dados obtidos através da pesquisa qualitativa

Abordaremos a seguir a categorização dos dados, realizando uma triangulação entre a fala do entrevistado, as ideias de autores que referem este tema e as opiniões de significados elaborados pelo pesquisador. Portanto, os dados coletados foram submetidos a quatro etapas que caracterizam a metodologia em questão de acordo com Moraes (1994).

Todavia, para o mesmo autor (1998, p.3), os dados que provêm de diferentes origens necessitam "(...) ser processados para, desta maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo em categorias".

5.1.2 Categoria Inicial e Final

Nas quatro categorias iniciais emergiram as seguintes concepções:

- 1º - Oportunidades de Trabalho em Vendas no setor de Telemarketing;
- 2º- Desempenho da equipe;
- 3º - Remuneração da equipe;
- 4º - Meta

Configurando a categoria final 1: **Fatores que impactam no desempenho de uma equipe de operadores de telemarketing.**

a) Categorias Iniciais 1

Nesta categoria inicial, **Oportunidades de Trabalho em Vendas no setor de Telemarketing**, foi fundamental para identificar um dos motivos da baixa taxa de conversão dos serviços. O tempo médio de empresa ficou abaixo de 12 meses, sendo que 30% estão a menos de quatro meses. Outro ponto de atenção foi a idade média, onde a maioria é jovem e com pouca experiência profissional. A escolaridade da maioria é o fundamental.

Conforme o Sintelmark (2011), o setor cresce tanto em faturamento quanto em oportunidades de empregos. As empresas de Telemarketing tornam-se uma das principais geradoras de empregos no país, possibilitando que jovens e sem experiências iniciem suas atividades profissionais num mercado dinâmico e competitivo, permitindo assim que adquiram conhecimento e qualificação para atuar no segmento ou no mercado em geral.

A fala que emergiu na categoria inicial, **desempenho da equipe**, refere-se à produtividade média da equipe e à produtividade média ideal da equipe, sendo estas as causas desta pesquisa e o tema escolhido para a realização do trabalho.

Mostrando as ações para melhorar o desempenho dos Operadores, a pesquisa mostra que 50% dos operadores estão produzindo abaixo da média, pois o ideal de um operador é uma produção média mensal de 200 vendas e sua média gira em torno de 106 vendas.

Este tema fica especificado na fala de Carvalho (1989, p.8), pois todo o sistema de marketing deve estar voltado para os desejos e necessidades do mercado consumidor. A força de vendas como parte ativa deste processo também deve atuar em direção ao comprador.

Nesta categoria inicial, **Remuneração da equipe**, foram abordadas situações referentes ao salário fixo, variável e campanhas de incentivo às vendas. Também comenta o método de compensação que a empresa pratica quando as equipes atingem seus objetivos. Esta categoria apresenta uma visão geral sobre como a empresa está remunerando sua equipe. O salário é imprescindível como fator de motivação para o trabalho (CARVALHO, 1989, p. 54).

Motivar as equipes quando cumprem com os objetivos da empresa e remunerar de forma adequada é considerado fator-chave para atrair, reter e motivar a força de venda.

A empresa possui uma política de comissionamento razoável pelos padrões de mercado, porém o salário fixo fica abaixo do que a categoria do setor de Telemarketing pratica. Como aproximadamente 50% da equipe não atingem os objetivos, também não recebem variável e pode ser um dos motivos do alto índice de *turn over* que a empresa apresenta.

Finalizando a última categoria inicial, **Meta**, aborda a metodologia para distribuir a meta para equipes, a existência de metas diferenciadas por operador e as metas que são distribuídas por unidades ou por valor; outro fator que vem fazendo muitas empresas perderem bons profissionais. Conforme Carvalho (1989 p.214), o volume de vendas de uma quota não deve ser mais correto do que a previsão sobre a qual foi baseada.

Aqui foi identificada uma situação que talvez seja comprometedora para os objetivos da empresa: a distribuição de meta para os novos contratados chega a ser 60% menor que um Operador mais antigo, conclusão: quem vende mais, recebe um desafio maior, e quem vende menos, fica numa zona de conforto.

A segunda Categoria Final ficou a seguinte nomeação: **Estrutura necessária para implantação de Operação de Telemarketing**, tendo as seguintes categorias iniciais:

b) Categorias Iniciais 2

Nesta segunda categoria inicial emerge a **Estrutura organizacional da empresa**. Esta se propõe a identificar o tamanho da empresa e os principais fatores que impactam no desempenho de uma equipe de Operadores de Telemarketing. As respostas concluíram que é uma empresa de pequeno porte com menos de 100

funcionários, configurando-se como uma empresa que não possui profissionais capacitados para desenvolverem treinamentos.

Como aponta Maia (2007, p. 25), o sucesso de uma Operação de Telemarketing passa inicialmente pela Estrutura. Para todas as finalidades práticas, a operação de Telemarketing bem sucedida precisa ter alguns componentes que podem ajudar a tornar a equipe mais produtiva: instalação com janelas, controle da temperatura, supervisão, procedimentos, estação de trabalho individual, monitoramento, espaço, móveis adequados, computadores e toda a tecnologia disponível ao modelo de negócio.

Na Categoria inicial, **Equipamentos e tecnologia que atende uma operação de Telemarketing**, foi identificado se a empresa está usando equipamentos e *software* de ponta e em linha com as demais empresas do setor. Neste ponto, a resposta já era de conhecimento, visto que para um prestador de serviço contratado pela empresa VIVO deve seguir normas padronizadas. Todos os prestadores de serviços sofrem auditorias e só podem operar após passarem por este *checklist*.

A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), para implantar um Telemarketing, sugere alguns cuidados básicos quanto à Infraestrutura, mencionando o local apropriado para a operação (amplo, arejado, acústica e iluminação adequadas) e Posições de Atendimento - PA (móveis ergométricos, linhas telefônicas, terminal de computador), Custos com a operação (salários, encargos sociais, aluguéis, etc.), recursos Humanos – a alma da operação, definição do perfil dos Operadores, seleções e treinamento dos Operadores; monitoramento e motivação das equipes, *Script*; atuação do supervisor na produtividade da equipe e tecnologia (equipamentos / *software* / hardware compatíveis com objetivos e dimensão da operação).

Esta categoria inicial, **Mão de obra**, teve como objetivo principal identificar se a empresa possui um banco de dados e de que forma está captando mão de obra no mercado. Um dos fatores críticos que o país atravessa é exatamente encontrar pessoas capacitadas e dispostas a mudarem de empregos. Todos os meios indicados parecem estar em linha com a maioria das empresas que passam pelas mesmas dificuldades.

Pelos cálculos do sindicato (SINTELMARK), no próximo ano devem ser gerados 32 mil novos postos de trabalho no estado, fazendo com que o número de

profissionais passe de 400 mil para 432 mil. Braz salienta que, devido à dinâmica de mercado e ao acelerado crescimento da demanda dos consumidores, motivada pelo aquecimento da economia, as contratações não serão suficientes para sanar todos os problemas de atendimento existentes atualmente. "O mercado está crescendo de uma maneira tão acelerada que depois de as empresas investirem para ampliar seu SAC, logo em seguida a demanda já avançou de tal forma que deixa a operação defasada".

A última categoria inicial, **Modelo de treinamento**, confere como a empresa aplica para os recém-contratados treinamentos com capacitação inicial, se a empresa pratica reforço na área de treinamento, quais técnicas são usadas nos treinamentos e se a empresa possui equipe própria para ministrar os treinamentos.

Para Palmeira (2008, p. 2), partindo da identificação da necessidade do treinamento, ou do hiato de competência observada na formação profissional, é preciso, em seu planejamento, determinar o objetivo; a finalidade; o conteúdo; o instrutor ou instrutores; os participantes, alunos ou treinandos; o local; a duração; o período e o material de trabalho.

Esta categoria indica um dos pontos cruciais na pesquisa e comprova que empresas que não investem em treinamento tendem a ter dificuldades em manter suas equipes. Foi detectado que a empresa não possui um profissional específico para gerenciar treinamento e que geralmente são funcionários mais antigos que treinam as equipes.

5.2 Pesquisa quantitativa

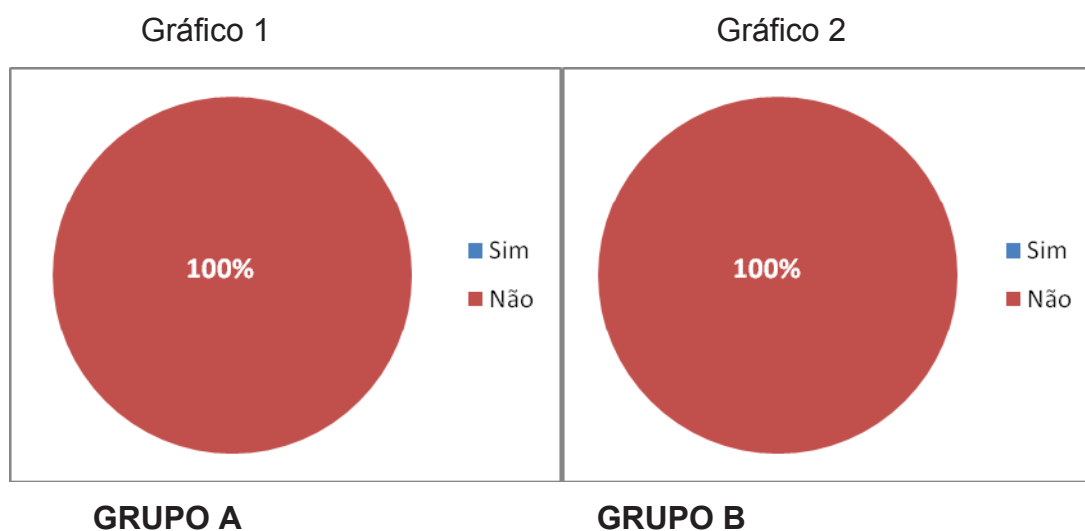
Na pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário para os Operadores de Telemarketing da empresa, usando método de perguntas fechadas com opções de respostas para avaliar a força de vendas em detrimento do problema.

5.2.1 Análise dos dados obtidos através da pesquisa Quantitativa

Na análise a seguir, o resultado da pesquisa será apresentado em dois gráficos distintos: uma amostra das equipes que obtiveram os melhores resultados no mês de Julho e outro com os operadores que não conseguiram atingir seus objetivos no mesmo período.

O objetivo desta análise é confrontar as respostas obtidas e avaliar as diferenças entre os melhores e piores desempenhos, além de identificar oportunidades para propor melhorias. No gráfico 1 serão apresentadas as respostas dos melhores desempenhos e no gráfico 2 os que realizaram os piores desempenhos.

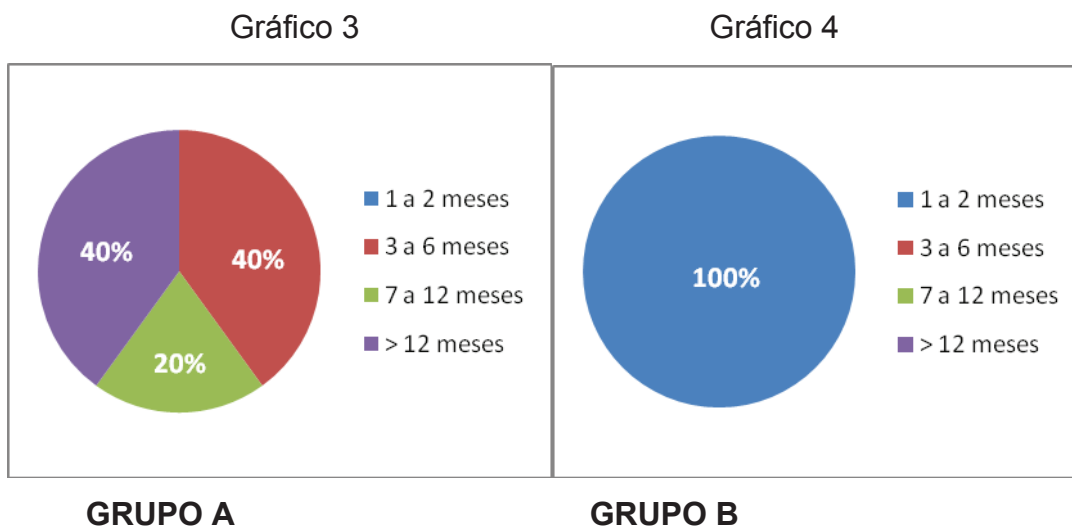
1) Este é o seu primeiro emprego?



No comparativo desta análise entre os dois grupos, foi detectado que nenhum dos entrevistados iniciou suas atividades profissionais na Espectra, ou seja, os entrevistados do GRUPO A e GRUPO B já haviam trabalhado em outras empresas.

Portanto, conclui-se que o fator experiência profissional, neste caso, não é ofensor para justificar a baixa produtividade de um Operador de Telemarketing.

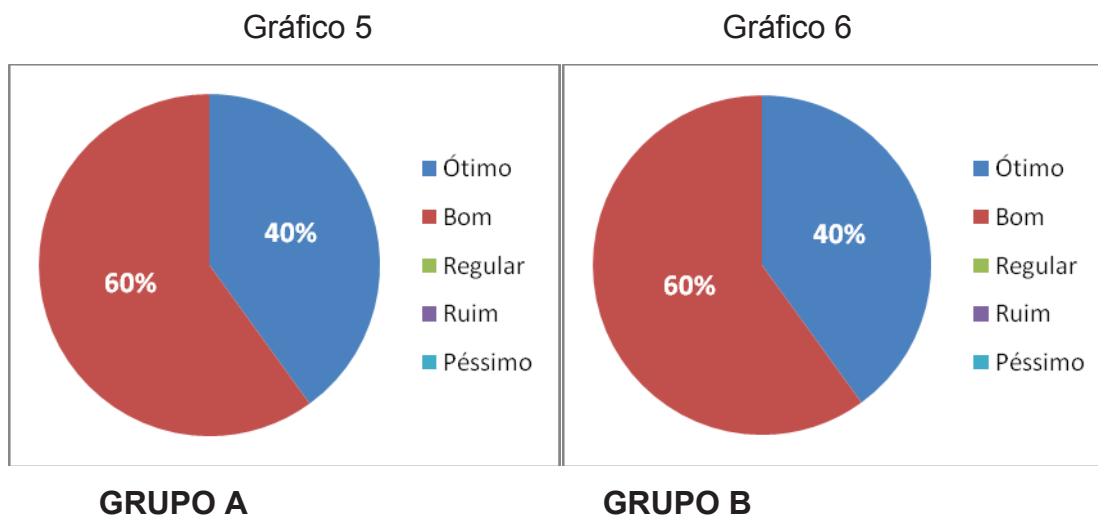
2) Tempo que atua como Operador na empresa



Esta amostra da pesquisa aponta que 40% dos entrevistados do GRUPO A atuam na empresa a mais de 12 meses, 40% entre três e seis meses e nenhum dos entrevistados possuem menos de dois meses. Comparando esta análise com o GRUPO B, onde 100% dos entrevistados possuem de um a dois meses atuando como Operador, conclui-se que tempo na atividade e experiência na atuação de Operador de Telemarketing é ponto-chave para aumentar o desempenho.

Neste caso, onde a pesquisa sugere que o tempo na função é fator que contribui para aumentar a produtividade, entende-se que a criação de uma política de retenção para os Operadores é fundamental para gerar equilíbrio na produtividade. Bichueti (2011, p.96) mostra no gráfico 9 um passo a passo importante que fundamenta esta amostra.

3) Com relação ao programa de treinamento/capacitação aplicado pela empresa.

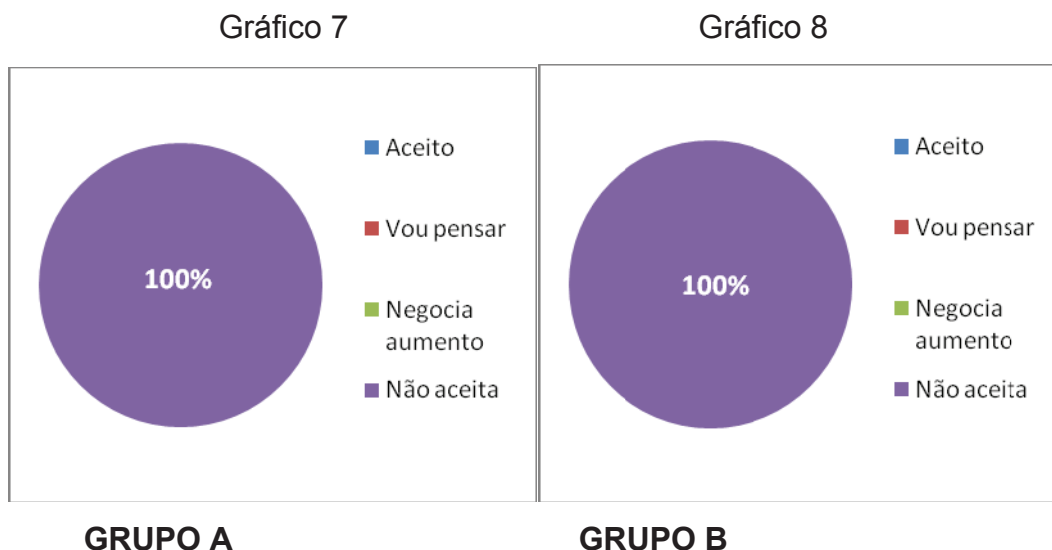


Os entrevistados do GRUPO A e do GRUPO B tiveram o mesmo conceito com relação à política de treinamento praticada pela empresa, sendo que 60% dos entrevistados de ambos os grupos entendem que o treinamento na empresa está bom e 40% consideram ótimo.

A conclusão que se pode chegar com relação a políticas de treinamento oferecidas pela empresa pode ser considerada razoável, visto que ninguém de ambos os grupos apontou na pesquisa a opção regular, ruim ou péssimo.

Porém, conforme o Sintelmark (2011), “é fundamental que as equipes estejam preparadas e treinadas para exercerem seus papéis nas organizações”. Reforça que para ter uma equipe motivada e apta a desempenhar suas funções de forma qualificada, os Operadores devem considerar políticas de treinamento como ponto mais alto de uma avaliação.

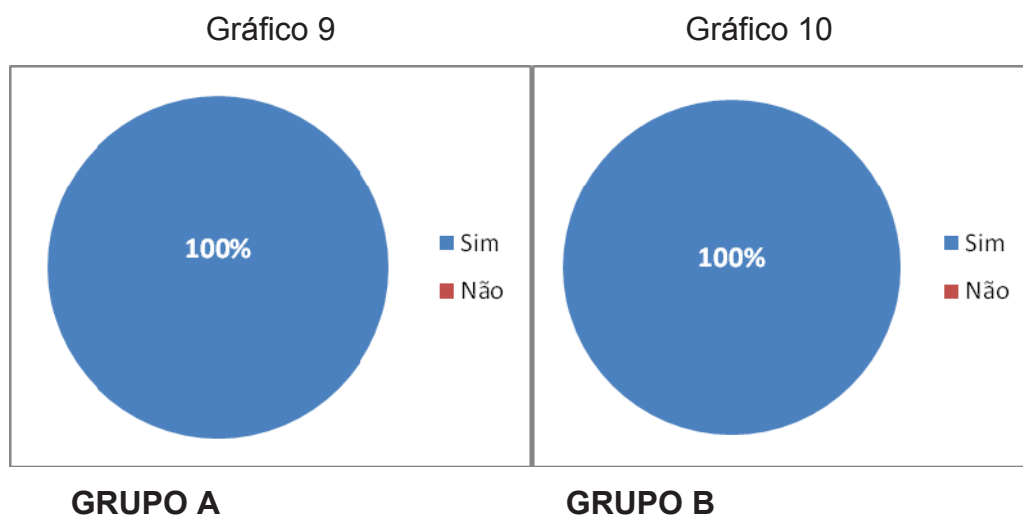
4) Se surgir uma oportunidade de emprego com salário 10% do que ganha atualmente.



O salário é uma das formas mais antigas e eficientes de reter funcionários nas empresas. Quanto mais justa for a compensação, mais interesse pelo trabalho se tem. Nesta análise, todos os entrevistados do GRUPO A e do GRUPO B responderam que por 10% a mais nos seus salários atuais não aceitariam sair da empresa e deixar de trabalhar como Operador de Telemarketing.

Conclui-se no resultado desta pergunta que os Operadores entrevistados, por 10% de acréscimo nos seus salários, não deixariam de atuar na empresa e reforça o interesse dos mesmos pelo que fazem, mesmo ganhando o que ganham.

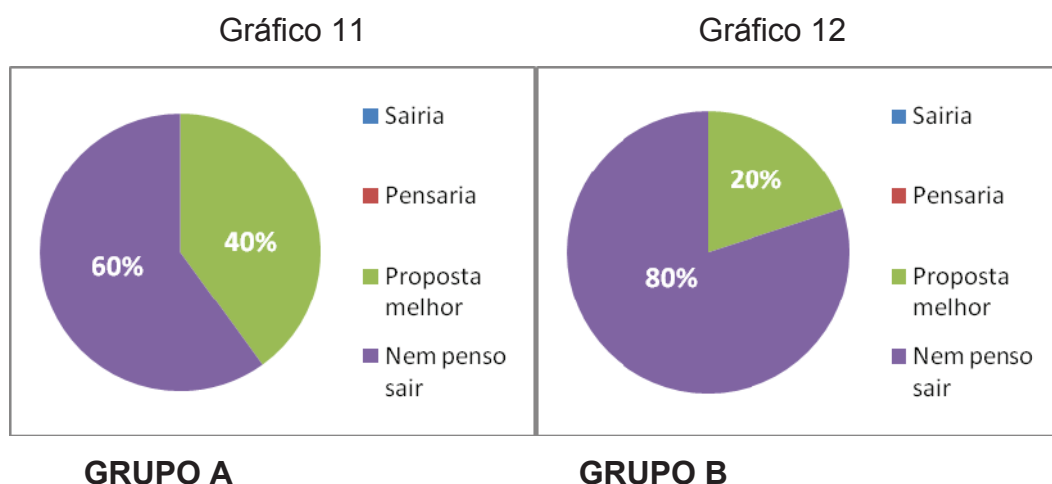
5) Sente motivado com sua atividade de Operador.



A palavra motivação resume bem o comprometimento das pessoas com o seu trabalho e com a empresa. Percebe-se que 100% da EQUIPE A e 100% da EQUIPE B sentem-se motivadas com a atividade de Operador, porém não garante que o mesmo sentimento seja pela empresa.

Resumindo e concluindo esta análise, pode-se afirmar que a pesquisa aponta para uma satisfação motivacional elevada dos Operadores e que a empresa pode contribuir de forma direta atuando na manutenção desta satisfação e levando para outros setores da empresa esta realidade.

6) Se a empresa em que atua oferecesse participação sobre o resultado (PPR) e cargo com salário fixo diferenciado conforme desempenho nos resultados.



Esta pergunta aplicada aos Operadores do GRUPO A e do GRUPO B fundamenta o grau de satisfação dos mesmos com relação à política de remuneração da empresa. Nesta análise, os resultados mostraram-se diferentes entre os grupos.

O GRUPO A, na sua grande maioria, com 60% das respostas, mostrou-se decisivo e afirmou nem pensar em sair da empresa, mesmo com a atual política de compensação salarial que a empresa oferece, ou seja, mesmo que a empresa venha a ter uma política diferenciada, está satisfeito com a atual.

Já 40% da mesma equipe (EQUIPE A) mostraram-se interessados em sair se recebessem uma proposta melhor do está sendo sugerida.

Com relação às respostas da EQUIPE B, mesmo com o baixo grau de produtividade dos Operadores, para 80% dos entrevistados a intenção é nem pensar em sair da empresa, mesmo com uma proposta de melhoria na política de remuneração da empresa, o que reforça que estes estão satisfeitos com o modelo atual. E 20% dos Operadores deste grupo, se recebessem uma proposta melhor, estaria disposto a deixar a empresa.

Em resumo, na análise entre grupos, os entrevistados do GRUPO B mostraram-se mais satisfeitos com relação à política atual se comparado com as respostas do GRUPO A, sendo que 40% dos entrevistados do primeiro grupo (A) mostraram-se interessados em deixar a empresa se recebessem uma proposta melhor que a que está sendo sugerida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento do Telemarketing no Brasil e a consolidação como canal eficiente no atendimento a clientes, prestação de serviço e vendas, somado ao fato de ser um dos principais empregadores do país, na sua grande maioria jovens e sem a necessidade de experiência, reforça a importância deste estudo com o objetivo de identificar todas as variáveis que permeiam uma operação de Telemarketing.

Para compreender tal contexto, o objetivo geral deste trabalho foi de identificar as principais ações relacionadas ao Telemarketing Ativo que podem melhorar a taxa de conversão de Pré-Pago para Pós-Pago da carteira de clientes VIVO no estado do Rio Grande do Sul. O estudo foi realizado na empresa Espectra, contratada pela operadora para prestar serviços no segmento.

Após definição do objetivo geral, foram formados dois objetivos específicos que possibilitaram a realização do estudo e a identificação do problema pesquisado, através de autores consagrados e artigos publicados sobre o tema.

A utilização da metodologia quantitativa e qualitativa deu suporte satisfatório nos relatórios de pesquisa e possibilitou identificar, através das entrevistas, os principais processos que dão sustentabilidade numa operação de Telemarketing, passando pelo planejamento estrutural, planejamento de vendas, técnicas de vendas, a função de um operador de telemarketing, salários e treinamentos.

No primeiro objetivo específico foi possível **analisar o atual resultado obtido pelo Telemarketing** e a conclusão percebida sobre o desempenho está sendo comprometido pelo pouco tempo de empresa de 50% dos operadores. Consequentemente, estes estão produzindo abaixo da média dos demais. Como 50% estão abaixo da média, o fator remuneração variável pode ser a principal causa para o alto índice de *tornover* e baixa produtividade. Leva-se em consideração que a empresa necessita de uma política de treinamento direcionada para garantir a qualidade no trabalho e assim permitir qualidade e segurança na prestação de serviço

Para o segundo objetivo específico, **pesquisar as práticas efetuadas pelos Operadores com melhor resultado**, destaca-se o tempo na empresa em mais da metade dos Operadores que realizam os melhores desempenhos, sendo percebido

que estão em linha com a política, visão e missão da empresa, pois não demonstraram interesse em procurar outro emprego, mesmo que a empresa viesse a oferecer uma política de participação sobre os lucros e cargos com salários diferenciados.

Desde modo, acredita-se que o presente trabalho poderá ser utilizado pela empresa pesquisada e pela própria Operadora (VIVO) e que possa servir como parâmetro para uma reflexão nos pontos de melhoria, e estendida para os demais contratados que prestam serviços no mesmo segmento ou similar.

Também não foi possível aprofundar-se em alguns itens que são considerados essências na operação de telemarketing, tais como a captação de *mailing* e a quantidade mínima necessária de PAs (Posições de Atendimento) que também contribuem para o desempenho e produtividade, por isso sugere-se um novo estudo complementar sobre estes temas.

Para o pesquisador, o trabalho contribuiu dando uma dimensão detalhada sobre vários fatores que permeiam uma operação de Telemarketing, desde sua criação, estratégias, visão de negócio, recursos humanos e principalmente o papel do marketing em atingir o seu público-alvo.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Makron, 2000.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração da força de vendas**. Rio de Janeiro: LCT, 1989.
- CARVALHO, Maria Cecília. **Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos: técnicas**. 19.ed. Campinas: Papirus, 2008.
- CASTELLIANO, Tania. **Telemarketing 100%**. Rio de Janeiro: (s.e.), 1998.
- CECCONELLO, Antonio Renato. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Vendas: Técnicas para encantar os seus clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FINCH, Lloyd C. **Cortesia ao telefone e atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GOLDENBERG, M. **a arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- IACOBUCCI, Dawn (Org). **Os desafios do Marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional deve fazer**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas: como vender e obter bons resultados**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAIA, Carmem Sylvia Barbosa. **Supervisão em Call Center: o caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, NareshK et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

McHATTON, Robert J. **Telemarketing total**. São Paulo: McGraw-Will, 1990.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Porto Alegre: 1998 (mimeo.). Disciplina Análise de Conteúdo, Mestrado em Educação/PUCRS.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo: limites e possibilidades**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional**. Retorno do Investimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Site. Disponível em: abt.org.br/telemarketing.htm

Site. Disponível em: callcenter.inf.br – ranking

Site. Disponível em: callcenter.inf.br/artigos/23014/discador-preditivo---outbound-com-alta-performace/imprimir.aspx

Site. Disponível em: ifpr.edu.br/pronatec/wp-content/uploads/2012/07/operador-de-teleatendimento.pdf. Acesso em 21/08/2013

Site. Disponível em: infojobs.com.br/artigos/Operador_de_Telemarketing_Ativo_2114.aspx

Site. Disponível em: inseer.ibict.br/reaf/index.php/reaf/article/download/3/4. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações **Rev. Dig. Administração**, v.1, n.1, 2011

Site. Disponível em: revista.inf.br/adm14/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art05.pdf

Site. Disponível em: Sintemark.org.br/portaleducacao.com.br/Educacao/artigos/33464/tipos-de-telemarketing. Acesso em 21/08/2013

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. Trad. Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2009

URY, William. **Supere o não: negociando com pessoas difíceis: como fechar grandes negócios transformando seu oponente em parceiro**. Trad. Regina Amarante. 5.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada qualitativa aplicada ao Diretor da Empresa.

1- Da Estrutura Organizacional

- a) Total de Operadores:
- b) Total de PAs:
- c) Total de Coordenadores:
- d) Total de Gerentes:
- e) Total de Diretores:

2 - Da Estrutura Técnica

- a) Discador automático:
- b) Gravador de Voz:
- c) PAs (O que compões uma PA?):
- d) Demais sistemas:
- e) Servidor/Armazenamento de dados:
- f) Modelo de CRM:

3 - Dados dos Operadores

- a) Tempo médio na função:
- b) Idade média dos Operadores:
- c) Escolaridade dos Operadores:
- e) Experiência Profissional dos Operadores:

4 - Desempenho dos Operadores: (considerado volume de vendas de julho – 4267 migrações)

- a) Média de Migração/mês por operador:
- b) Média de Migração/mês dos 10 melhores operadores:
- c) Média ideal de Migração/mês por operador:
- d) Média ideal de Migração/mês dos 10 melhores Operadores:
- e) Quantidade de ligações/mês de um Operador:
- f) Quantidade de ligações efetivas/ mês de um Operador: 2150 (40% do total acima)
- g) Quantidade ideal de ligações/mês de um operador:
- h) Quantidade ideal de ligações efetivas/mês de um operador:
- i) Tempo médio de uma ligação:
- j) Tempo médio ideal de uma ligação:

5 - Desempenho por PA – mês de referencia Julho:

- a) Media de migração/mês por PA:
- b) Média ideal de migração/mês por PA:
- c) Custo médio/mês de uma PA:
- d) Custo médio/mês ideal de uma PA:
- e) Faturamento médio/mês de uma PA:
- f) Faturamento médio/mês ideal de uma PA:

6 - Forma de captação para contratação dos Operadores:

- a) Agência:
- b) Indicação:
- c) Anúncios:
- d) Escolas:
- e) Exige experiência Profissional:
- f) Idade mínima:
- g) Idade máxima:

7 - Modelo de treinamento:

- a) Capacitação inicial (método aplicado):
- b) Reforço (em que período?):
- c) Quais Técnicas usadas nos treinamentos?
- d) Instrutor Próprio?
- e) Duração em horas no treinamento para recém contratados:
- f) Duração em horas no treinamento de reforço:
- g) Em que período é ministrado treinamento de reforços?

8 - Remuneração dos Operadores:

- a) Salário Fixo?
- b) Paga variável?
- c) O Salário fixo é de mercado:
- d) A variável é valor unitário ou percentual sobre o produto vendido ou sobre o faturamento total?
- e) Que percentual do salário fixo um operador pode receber na remuneração variável atingindo:

9 - Ações de Incentivo:

- a) Os operadores recebem extras quando atingem seus objetivos? Quais?
- b) A empresa pratica campanhas de incentivo todo mês? Quais?
- c) Qual o critério de apuração para definir os contemplados nas campanhas de incentivos?
- d) Qual o método de compensação que a empresa pratica junto aos operadores quando atinge seus objetivos?

10 - Ações de Retenção:

- a) A empresa possui um plano de retenção?
- b) Como funciona a política de promoção?
- c) Existem cargos e salários diferenciados para operadores (Junior, pleno e sênior)?

11 - Potencial de Mercado

- a) Como que a empresa avalia o potencial do mercado na qual atua:
 - 1.1 Por segmentação:
 - 1.2 Por renda per capita:
 - 1.3 Por região/cidade:
 - 1.4 Por idade:
 - 1.5 Por Consumo:

12 - Captação de Mailing:

- a) Da operadora ou do mercado:
- b) Segmentação do mailing (pré-pago, pós-pago, fixo, etc.):
- c) O *mailing* é direcionado por consumo (ex. gasto do cliente):
- d) Existe alguma orientação ou definição para priorizar a venda conforme o valor? Por quê?
- e) Quantidade de leads mensal:

13 - Qualidade do Mailing:

- a) Total de ligações mês:
- b) Quantos atendem?
- c) Quantos compram?
- d) Principais motivos dos que atendem não efetuam compras?
 - Motivo 1:
 - Motivo 2
 - Motivo 3:
 - Motivo 4:
 - Motivo 5:

14 - Distribuição das metas:

- a) Qual a metodologia aplicada na distribuição da meta?
- b) Como é feita a distribuição da meta por operador?
- c) Existem metas diferenciadas por operador?
- d) As metas são distribuídas por venda ou por valor?
- e) Se um operador falta ao trabalho 2 dias no mês, como esta meta é compensada?

15 - Análise individual da venda:

- a) Como se avalia o desempenho de vendas do operador:
- b) Qual o período se avalia o desempenho de vendas? (diário, semanal, quinzenal ou mensal).
- c) Se a meta não projeta atingimento em um dos períodos acima escolhido, qual o plano de ação é realizado para o atingimento?
- d) Como é feito a gestão de desempenho em vendas?
- e) Qual a ferramenta utilizada para análise?

16 - Definição de Script:

- a) O script é desenvolvido conforme a segmentação do *mailing*?
- b) Quando se percebe que é preciso alterar o *script*?
- c) O *script* é utilizado por todos como padrão ou há liberdade para o operador improvisar?
- d) Quem acompanha se o script está sendo usado na íntegra pelo operador?
- e) Quem é o responsável pela construção e aplicação do *Script*?
- f) Qual foi o mês do ano que a Espectra teve o melhor resultado:

PRODUTIVIDADE DOS OPERADORES REFERENTE A JULHO DE 2013

Ranking de Vendas	
Operador	Produção
Operador 1	297
Operador 2	267
Operador 3	253
Operador 4	205
Operador 5	203
Operador 6	189
Operador 7	182
Operador 8	173
Operador 9	171
Operador 10	170
Operador 11	166
Operador 12	161
Operador 13	144
Operador 14	137
Operador 15	130
Operador 16	130
Operador 17	129
Operador 18	118
Operador 19	112
Operador 20	107
Operador 21	104
Operador 22	94
Operador 23	77
Operador 24	68
Operador 25	65
Operador 26	62
Operador 27	51
Operador 28	50
Operador 29	48
Operador 30	43
Operador 31	31
Operador 32	25
Operador 33	24
Operador 34	22
Operador 35	21
Operador 36	17
Operador 37	12
Operador 38	5
Operador 39	3
Operador 40	1
TOTAL	4267

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semi-estruturada quantitativa aplicado aos Operadores de Telemarketing

Nome do Operador:

1. Este é o seu primeiro emprego.
☐ SIM ☐ NÃO
2. Tempo que atua como Operador na empresa.
☐ de 1 a 2 meses
☐ de 3 a 6 meses
☐ de 7 a 12 meses
☐ Acima de 12 meses
3. Com relação ao programa de treinamento/capacitação aplicado pela empresa.
☐ Ótimo
☐ Bom
☐ Regular
☐ Ruim
☐ Péssimo
4. Se surgir uma oportunidade de emprego com salário 10% do que ganha atualmente.
☐ Aceita de imediato
☐ Vai pensar
☐ Negocia aumento com o gestor
☐ Não aceita
5. Sente motivado com sua atividade de Operador.
☐ SIM ☐ NÃO
6. Se a empresa em que atua oferecesse participação sobre o resultado (PPR) e cargo com salário fixo diferenciado conforme desempenho nos resultados.
☐ Sairia mesmo assim da empresa
☐ Pensaria em sair da empresa
☐ Somente sairia da empresa se recebesse uma proposta melhor
☐ Nem penso em sair da empresa.