

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO HIDEKI NAGANO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
PARA INCREMENTO DAS VENDAS EM
UMA CÉLULA DE TELEVENDAS

CURITIBA

2015

EDUARDO HIDEKI NAGANO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
PARA INCREMENTO DAS VENDAS EM
UMA CÉLULA DE TELEVENDAS

Trabalho apresentado para obtenção parcial do título de MBA em Inteligência de Negócios no curso de Pós-Graduação em MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2015

À minha esposa Francisca Eugênia Zaina Nagano,
Minha fonte de exemplo, de inspiração e de dedicação,
obrigado pelo companheirismo, apoio e pela paciência.

À Bárbara Sayuri,
Minha anjinha japonesa,
que está descobrindo o mundo maravilhoso da leitura e do conhecimento.

Aos meus pais,
a quem serei eternamente grato.

À minha irmã Eliana Akemi.

AGRADECIMENTOS

À professora, Dr^a. Simone Regina Didonet, pelo ensino da teoria moderna de Marketing e pelo apoio decisivo na elaboração deste trabalho.

*...a vida já havia me ensinado que sonhar grande
ou sonhar pequeno dá o mesmo trabalho.
Se é assim, por que não sonhar grande?*
Alexandre Tadeu da Costa.
Fundador da Cacau Show

Mas, se há uma lição que aprendi a fundo, é que o futuro é imprevisível.
Carl Sagan,

*O dilúvio de novidades que faz tremer nosso cotidiano
traz muita coisa fora do nosso entendimento.
Estar aberto é bom, é essencial, aventurar-se,
às vezes até mergulhar para depois ver o que acontece –
mas tendo embaixo a rede do bom-senso para não se afogar.
Abrir-se para o possível, e aceitar com simplicidade o impossível.
(Cedo ou tarde, ele também acaba sendo cotidiano).*
Lya Luft
A riqueza do Mundo

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como propósito realizar um diagnóstico estratégico como forma de avaliar o processo de operações, detectando possíveis falhas existentes e propondo melhorias para o incremento dos resultados das vendas em uma célula de televendas. O método de execução envolveu inicialmente uma revisão bibliográfica para atualização de conceitos, normas e procedimentos da área estudada, tais como implantação de telemarketing, venda por telefone, uso de técnicas de venda e o alinhamento estratégico de marketing e de vendas. A coleta de informações aconteceu por meio de escuta e transcrição das ligações recebidas dos consumidores em potencial, no momento da venda, a aplicação de um *checklist* de procedimentos, análise do *benchmarking* de concorrentes e a proposição de novos procedimentos para melhorar o desempenho do atendente de telemarketing. Como resultados constatou-se que todas as atendentes não conheciam técnicas de vendas, somente uma das seis atendentes identificava o televendas, só em apenas 7 das 52 ligações (13%) foi feita a pesquisa das necessidades dos consumidores (sondagem), apenas em 11 ligações (21%) foi feita oferta de produto adicional e, finalmente, não era confirmado o selo de vendas tampouco havia frase de encerramento padrão. Conclusão: houve a necessidade de padronizar as técnicas de vendas e realizar novo treinamento e capacitação das atendentes da célula de televendas estudada a fim de melhorar o atendimento, os índices de desempenho e, conseqüentemente, gerar lucro para a empresa.

Palavras-Chave: Estratégia. Marketing. Qualidade. Técnicas de venda. Venda por telefone

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	O SISTEMA E SUAS RELAÇÕES DE ENTRADA E SAÍDAS.....	14
FIGURA 2	EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	15
QUADRO 1	CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR	39
QUADRO 2	CRITÉRIO DE ANÁLISE DO ATENDIMENTO.....	39
GRÁFICO 1	ORIGEM DAS LIGAÇÕES POR ESTADOS E REGIÕES.....	42
QUADRO 3	PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DAS LIGAÇÕES E OCORRÊNCIAS.....	43
QUADRO 4	PRINCIPAIS CATEGORIAS DE PRODUTOS QUESTIONADOS OU SOLICITADOS.....	44
GRÁFICO 2	TAXA DE CONVERSÃO DE VENDAS (%).....	45
QUADRO 5	DESEMPENHO DAS ATENDENTES NO FECHAMENTO DE VENDAS.....	45
QUADRO 6	SONDAGEM DO CLIENTE.....	47
QUADRO 7	OFERTA DE PRODUTO ADICIONAL.....	48
QUADRO 8	ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO BENCHMARKING E DADOS OBTIDOS.....	51
GRÁFICO 3	ETAPA DA VENDA: PREPARAÇÃO.....	52
GRÁFICO 4	ETAPA DA VENDA: ABORDAGEM AO CLIENTE.....	52
GRÁFICO 5	ETAPA DA VENDA: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES.....	53
GRÁFICO 6	ETAPA DA VENDA: APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS E AJUDA NA SELEÇÃO.....	53
GRÁFICO 7	ETAPA DA VENDA: ADMINISTRAÇÃO E SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES.....	54
GRÁFICO 8	ETAPA DA VENDA: FECHAMENTO DE VENDAS.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços

BI – *Business Intelligence*

CRM – *Customer Relationship Management*

CTI – *Computer and Telephony Integration*

NPS – *Net Promoter Score*

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

TMA – Tempo Médio de Atendimento

URA – Unidade de Resposta Audível.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMA DE PESQUISA	12
3 JUSTIFICATIVA	12
4 OBJETIVOS	13
4.1 OBJETIVO GERAL	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5 REVISÃO TEÓRICA	14
5.1 EMPRESA.....	14
5.1.1 Estratégia de diferenciação de uma empresa	15
5.1.2 A função de vendas nas empresas	16
5.1.3 Inteligência de Vendas	17
5.1.4 Dissonância da estratégia de marketing com vendas	17
5.1.5 Etapas da venda	19
5.1.6 Satisfação do cliente, <i>benchmarking</i> e compradores-fantasmas	28
5.1.7 A empresa e o perfil do consumidor no século XXI	30
5.2 TELEMARKETING	32
5.2.1 Implantação do telemarketing	33
5.2.3 Treinamento e desenvolvimento em telemarketing	35
6 MATERIAIS E MÉTODOS	37
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
6.2 TIPOS DE DADOS	38
6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
6.4 COLETA DE DADOS	38
6.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE ESTUDO	40
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
7.2 CARACTERIZAÇÃO DA CÉLULA DE TELEVENDAS DA EMPRESA	40
8 RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
8.1 O CONTEXTO DA CÉLULAS DE TELEVENDAS.....	41
8.2 ANÁLISE DO PROCEDIMENTO DE TELEVENDAS ADOTADO PELOS CONCORRENTES.....	50

8.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS A PARTIR DO DIAGNÓSTICO DAS ETAPAS DE VENDA:	56
8.3.1 Preparação :.....	56
8.3.2 Abordagem ao cliente	56
8.3.3 Determinação das necessidades dos consumidores	57
8.3.4 Apresentação de produtos e ajuda na seleção.	57
8.3.5. Administração e superação de objeções.....	58
8.3.6. Fechamento de vendas.....	59
9 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Num mundo altamente consumista maiores são as oportunidades de venda e fornecimento de produtos e serviços, mas na mesma medida, maior é a competição existente. Estar preparado para conquistar o consumidor, destacando-se por oferecer-lhe não apenas um produto de qualidade, mas também um atendimento de excelência é a chave para o sucesso. Nessa linha de pensamento o diagnóstico estratégico vem se destacando, uma vez que permite avaliar os processos envolvidos, detectar falhas e propor soluções/melhorias.

Compreender as necessidades dos consumidores e inovar no atendimento é um fator competitivo e estratégico para as empresas. Holley *et al.* (2011) enfatizam que muitas empresas falham quando sua estratégia de marketing não está alinhada com sua estratégia de vendas e que isto é um problema, principalmente pelo crescimento de novos canais de venda como a venda direta ao consumidor pela Internet, por telefone ou por meio de revendedores. Cobra e Tejon (2007) concordam ao reforçar o entendimento de que os vendedores e gestores de vendas devem estar alinhados com a política de marketing da empresa e estar atentos às práticas de venda da concorrência, tendo os “conhecimentos de mercado, de produto, das necessidades e desejos de cada cliente e, sobretudo, conhecimento de marketing e suas aplicações em vendas”. (COBRA; TEJON, 2007, p. 12).

Embora a literatura de marketing e de vendas seja farta, é comum a implantação de processos, baseada somente no empirismo e na prática do dia a dia, isto é, baseando-se numa visão tática. Porém, todo processo deve ser planejado estrategicamente para que haja harmonia sistêmica para atingir melhor eficiência e obter eficácia. Para tanto, as melhores empresas têm investido no desenvolvimento e utilização de ferramentas de diagnóstico e gestão, que forneçam informações e dados sobre os processos e resultados obtidos, tornando estas ferramentas valiosas nas tomadas de decisão e no embasamento dos planejamentos e investimentos da área comercial.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como está o atendimento do televentas na empresa ABC, quando comparado ao idealizado pela literatura, analisado sob o foco do diagnóstico estratégico.

3 JUSTIFICATIVA

A venda por telefone (televentas) tornou-se realidade nos tempos modernos, sendo sua massificação aliada ao seu relativo baixo custo, promotora de sua expansão. Porém, por se tratar de um processo complexo que envolve duas vertentes (atendente e consumidor) possui fragilidades, as quais se detectadas por uma análise adequada, podem ser corrigidas melhorando os resultados de indicadores, tornando desta forma, o diagnóstico parte essencial do gerenciamento estratégico de vendas. Além disto, o adequado diagnóstico estratégico permite à empresa direcionar seus investimentos, contemplando a solução destas falhas, ao investir em treinamentos de pessoal, novas tecnologias, modificações de processos, implantação de checagens de rotina, etc.

Usualmente, um campo bastante maleável, no qual podem ser obtidas melhorias, é o desempenho do operador de telemarketing. Itens como abordagem do cliente, apresentação da linha de produtos, oferecimento de produtos adicionais, contorno de objeções, técnicas de fechamento de vendas, devem ser analisados cuidadosamente, reforçando-se os pontos positivos e corrigindo-se os pontos negativos. Ainda é essencial que haja um alinhamento entre as estratégias de marketing e de vendas com o propósito de promover e acelerar o processo de vendas.

A implantação de mecanismos de monitoramento da qualidade dos processos realizados também deve ser avaliada, pois garantem a padronização dos procedimentos e a manutenção dos níveis desejados de qualidade do serviço e satisfação do cliente.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a efetividade do processo de venda praticada em uma célula de televendas da empresa ABC.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conhecer as atividades desenvolvidas pela célula de televendas da empresa ABC estudada.
2. Analisar as ligações telefônicas feitas pela célula de televendas da empresa ABC a partir das etapas do processo de vendas e propor melhorias.
3. Analisar os procedimentos de televendas adotados pelos concorrentes da empresa ABC estudada
4. Comparar os resultados obtidos com o idealizado na literatura.
5. Propor as soluções necessárias para a adequação do processo de vendas encontrado.

5 REVISÃO TEÓRICA

5.1 EMPRESA

Empresa é, segundo Chiavenato (2014), um sistema aberto formado por um conjunto de partes inter-relacionadas, cujas trocas e intercâmbios com o meio externo são muito complexos.

Como sistema aberto, uma empresa é formada pelos seguintes componentes: entradas, processador, saídas e retroação.

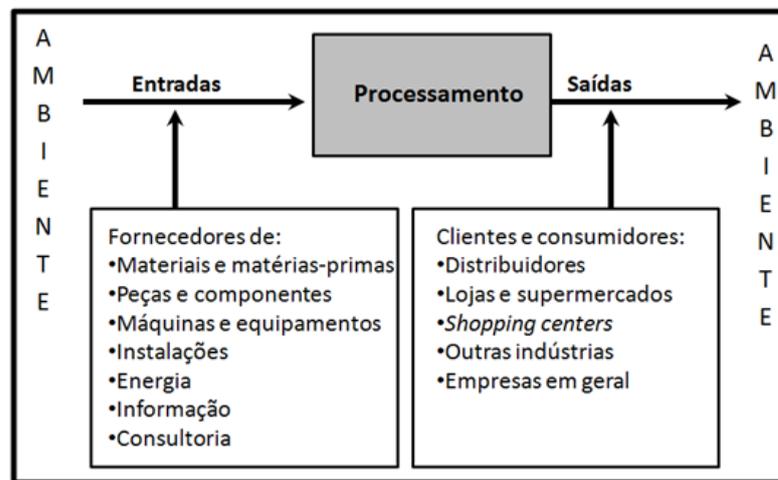


FIGURA 1 - O SISTEMA E SUAS RELAÇÕES DE ENTRADAS E SAÍDAS.
 FONTE: CHIAVENATO (2014) Modificado pelo autor (2015).

Assim, as empresas funcionam como sistemas, obtendo do ambiente os recursos necessários ao seu funcionamento, processando-os em seus subsistemas e devolvendo-os ao ambiente na forma de produtos ou serviços para os clientes. Na medida em que a empresa coloca no ambiente os resultados de suas operações, ocorre a retroação no sentido da informação de retorno necessária para regular as entradas às saídas, a fim de manter o sistema em um estado de equilíbrio constante. (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Conforme FIGURA 1, o ambiente externo além de exercer o importante papel de provedor de recursos e destinatário da atividade-fim da empresa, também influencia na sua estrutura interna de processos (por meio da retroação).

Assim como na seleção natural, para sobreviver, as empresas devem diagnosticar o ambiente externo e realizar ajustes dos seus processos internos. A

fim de não incorrer na miopia de marketing preconizada por Levitt, o diagnóstico situacional deve ser feito por consultores externos de forma imparcial já que estes são uma importante fonte de informação para o sistema empresa.

É de extrema importância o conhecimento conceitual e prático de eficiência e de eficácia a fim de se gerar um diagnóstico acurado de processos internos da empresa, na detecção de falhas de operações e na entrega de propostas de melhoria.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos meios • Preocupação com métodos • Ênfase em normas e procedimentos • Melhor aplicação dos recursos • Ênfase nos detalhes • Resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos fins • Preocupação com resultados finais • Ênfase em metas e objetivos • Alcance dos objetivos • Ênfase no mais importante • Alcançar a excelência

FIGURA 2 - EFICIÊNCIA E EFICÁCIA
 FONTE: CHIAVENATO (2014) Modificado pelo autor (2015).

De acordo com a FIGURA 2, os níveis estratégicos da empresa focam mais na eficácia, indicadores, resultados e visão macro das operações. Porém, é necessário que a estrutura tática da operação seja eficiente, observando-se os métodos, normas e procedimentos, análise dos detalhes e solução dos problemas.

5.1.1 Estratégia de diferenciação de uma empresa

Nas palavras de Michel Porter, conceitua-se a estratégia da diferenciação como:

é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

(...)

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria (...)

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço.

(PORTER, 2004, p.39)

Para se alcançar essa estratégia competitiva de diferenciação e posicionar a empresa, Porter (2004) considera estratégico analisar e monitorar detalhadamente as ações e o desempenho dos concorrentes para se manter competitiva no mercado.

Como o consumidor procura por valor, a prestação de um atendimento humano de qualidade será cada vez mais valorizado e procurado pelos consumidores, portanto a estratégia da diferenciação deve ser alinhada e atingida por toda a empresa.

5.1.2 A função de vendas nas empresas

Cobra e Tejon (2007) defendem que atualmente a abordagem sobre vendas mudou significativamente devido ao aumento da concorrência entre as empresas. Quando se fala em vendedor moderno, são mencionadas várias características pessoais como ser um bom ator, pesquisar e descobrir as necessidades do cliente, planejar antecipadamente a demonstração do produto, ser competente, ter liderança, saber negociar, possuir motivação, preparo e, principalmente, ajudar o cliente a comprar. O desafio dos vendedores consiste em constantemente expandir o escopo e o valor de suas ofertas e o impacto delas sobre o desempenho dos negócios.

Diferenciar-se frente a clientes estratégicos requer novos tipos de relação vendedor-comprador. Isso reforça a necessidade da área de vendas adotar um papel mais estratégico e menos tático no desenvolvimento e na implementação da estratégia de negócios.

5.1.3 Inteligência de Vendas

Os principais autores dão importância crescente para o uso da tecnologia da informação na gestão de vendas. Conforme conceitua Filho (2004, p. 2), a Inteligência de Negócios (*Business Intelligence*, ou BI) é “a reunião de diversos recursos usados para extrair, transformar e analisar grandes volumes de dados”. A extração, transformação e análise dos dados geram informações baseadas em estatísticas e parâmetros para que os gestores possam recomendar ações e proporcionar informações estratégicas sobre ameaças e oportunidades do negócio.

Cobra e Tejon (2007) acrescentam que as informações geradas pela inteligência ajudam na identificação das causas das vendas e o comportamento de consumo, como exemplo, inferir fenômenos que explicam o crescimento em vendas. Além das informações disponíveis dentro da empresa, existem outras fontes de informações como mercado e clientes, o setor de atividade da empresa, associações, e inclusive a própria concorrência por meio de *benchmarking*.

O desafio da inteligência de vendas é integrar toda essa informação disponível e transformá-las em ações comerciais aplicáveis que gerem resultados financeiros para a empresa.

5.1.4 Dissonância da estratégia de marketing com vendas

Sob a visão sistêmica da empresa, marketing e vendas estão no subsistema de mercado, segundo Chiavenato (2014); porém, o autor enfatiza muito mais o caráter estratégico do marketing e mais tático de vendas.

Hooley *et al.* (2011) ensinam que tradicionalmente a área de vendas estava fadada ao tático, citando a visão de Levitt e de Drucker. Estes autores entendiam que tanto o marketing quanto vendas eram entidades distintas na empresa, com funções e foco de ação bem diferentes. Porém, tanto Levitt quanto Drucker escreveram há mais de 50 e 30 anos, respectivamente.

Nesse meio século que passou, as forças competitivas e concorrenciais alteraram o cenário entre as empresas e no seu modo de atuação no mercado;

porém muitos autores de marketing ainda reforçam o papel estratégico de marketing para enfrentar a concorrência, como exemplo: “Se forem capazes, porém, de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 129). Este posicionamento de Kotler e de Keller é duvidoso porque os mesmos autores explicam que devido às alterações nas forças sociais, o cliente está mais independente para escolher o produto com base nas informações disponíveis. Como exemplo, descrevem que dada à facilidade de acesso à informação, os clientes “demonstram menos fidelidade à marca e se tornam mais atentos a preço e qualidade em sua busca por valor, além de menos tolerantes a ações indesejadas de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 12).

Bertaglia (2009, p. 509) afirma que no comércio eletrônico “ainda existem temas importantes a serem tratados, como a segurança das informações, principalmente com o cartão de crédito, confiabilidade na entrega, prazo e produto, preços e qualidade”. O desalinhamento das estratégias de marketing e de vendas podem gerar problemas na gestão do marketing mix, ou os 4 P’s: preço, produto, praça (distribuição) e de promoção. Estratégias de lançamento de produtos e promoção podem sobrecarregar e desgastar o setor de vendas quando os elementos produto e praça não foram dimensionados adequadamente, faltando o produto no estoque ou não atendem todas as localidades.

Em face dessa dissonância do marketing estratégico e da gestão tática de vendas, na atualidade, tem surgido a visão que reforça o realinhamento dos processos de vendas com a estratégia e o fortalecimento da relação vendedor-comprador, conforme Hooley *et al.* (2011), pois o vendedor é fonte de informações sobre o mercado, o comportamento do consumidor e suas necessidades.

Acerca da importância das decisões estratégicas, Bertaglia (2009) afirma que elas devem orientar as atividades operacionais:

Ou seja, deve existir um alinhamento entre a decisão operacional e aquela que estrategicamente a organização persegue a médio e longo prazos. Embora esta afirmação pareça ser evidente, muitas organizações têm os seus resultados estratégicos afetados em virtudes das decisões operacionais erroneamente tomadas e sem vínculo com os objetivos traçados a longo prazo. (BERTAGLIA, 2009, p. 6)

A constatação de Bertaglia (2009) acerca da desvinculação da operação com as estratégias é preocupante e, muitas vezes, negligenciada pelas empresas. Os tomadores de decisão também devem conhecer da operação a fim de criarem procedimentos que serão acatados pelos funcionários, caso contrário, no longo prazo os funcionários tendem a burlar procedimentos porque consideram impraticáveis ou simplesmente por resistência contra os tomadores de decisão.

A célula de televendas deverá promover treinamento de marketing de relacionamento para que as atendentes percebam a importância de um bom atendimento, da apresentação do produto e estender o relacionamento a longo prazo. Reforçar o marketing de relacionamento é imprescindível para o aumento do faturamento e elevação do ticket médio porque a consumidora fiel que retorna, além de comprar os produtos habituais, também está propensa a adquirir lançamentos e promoções ofertadas.

Cobra e Tejon (2007, p. 12) enfatizam que o vendedor e o gestor de vendas devem possuir “conhecimento de marketing e suas aplicações em vendas” porque o vendedor é elemento-chave para a identificação e criação de valor para o consumidor seja ele financeiro, de tempo, de *status* ou de emoções. Oferecendo-se os benefícios do produto e agregando valor por meio de um atendimento exemplar haverá maximização da satisfação do cliente em relação à sua expectativa, consequentemente, reforçando-se a estratégia de diferenciação competitiva da empresa.

Hooley *et al.* (2011) reforçam a função criadora de valor por parte do vendedor; pois a falta dessa habilidade o transformará em fornecedor de *commodity*, isto é, os compradores adquirirão o produto baseados apenas em preço e especificação técnica, sem acréscimo de valor nem criação de vantagem competitiva para a empresa.

5.1.5 Etapas da venda

A ampla literatura aborda as técnicas de vendas tradicionais, ou seja, predominantemente etapas de venda pessoal. Do ponto de vista de Cobra e Tejon

(2007), as etapas da venda podem variar de 4 a 11 dependendo do critério utilizado; porém a maioria dos autores enumerara em seis as etapas de vendas como interpretam Kotler e Keller (2012), Parente (2000), Cobra (2009) e Guérios (2009).

Morgado e Gonçalves (2001) afirmam que no telemarketing receptivo de vendas, ou televendas, seguem etapas quase similares da venda pessoal; porém adaptadas de acordo com suas características e limitações físicas.

Devido à ampla denominação das etapas, para efeitos de padronização, será adotada a nomenclatura de Parente (2000):

1. Preparação;
2. Abordagem ao cliente;
3. Determinação das necessidades dos consumidores;
4. Apresentação de produtos e ajuda na seleção;
5. Administração e superação de objeções;
6. Fechamento de vendas.

Para o diagnóstico do atendimento da célula de televendas serão consideradas as seis etapas de venda acima.

5.1.5.1 Primeira etapa: preparação

Conforme Dantas (1994), Parente (2000) e Cobra (2009), o atendente deve estar preparado e familiarizado com o *script* (roteiro), seguir as normas de atendimento padrão, saber a filosofia da empresa e sua política de vendas, conhecer o seu grau de autonomia para tomar iniciativas, conhecer as linhas de produto e quais estão em promoção.

O Código de Ética da ABT em seu parágrafo 5º, do artigo 6º, capítulo III prescreve que os atendentes deverão ser treinados e capacitados “antes de iniciar os contatos (ativos ou receptivos) com consumidores, em relação aos aspectos comportamentais, técnicos, legais e a este Código de Ética” (ABT, 2006).

No primeiro contato com o consumidor, numa ligação receptiva, Forsyth (2005) argumenta que se deve atender prontamente o telefone, o atendente deve se identificar (*vide* também art. 1º, capítulo III do Código de Ética da ABT), manter o

headset na posição correta para se evitar ruídos, adotar uma postura adequada (tom de voz), ter cuidado com nomes e projetar a imagem correta (consumidor valoriza a empresa de acordo como foi atendido). O único instrumento de contato com o consumidor no tele vendas é a voz, logo a comunicação será avaliada de acordo com a interação entre as duas vertentes (vendedor-consumidor).

O preparo do atendente é fundamental, pois ajuda a superar qualquer nervosismo, enseja o pensamento rápido e gera objetividade no atendimento focado em vendas.

5.1.5.2 Segunda etapa: abordagem ao cliente

Feito o primeiro contato com o consumidor, Dantas (1994) acrescenta que se deve iniciar um relacionamento cortês e atender cada consumidor de forma personalizada. Embora a comunicação seja predominantemente por meio da voz, esta pode transmitir sentimentos perceptíveis para o interlocutor como confiança, entusiasmo, energia assim como sentimentos negativos como falta de interesse, raiva, ou deboche. Portanto, a abordagem ao cliente precisa gerar confiança, segurança e transmitir credibilidade para o consumidor.

Nesta etapa da venda, pode-se melhorar a comunicação e gerar empatia com o cliente por meio do método do *rapport*, que é a “arte de criar simpatia na abordagem, na aproximação, com técnicas de neurolinguística – o espelhamento, por exemplo” (COBRA; TEJON, 2007, p. 36).

Outra habilidade que deve ser desenvolvida pelo atendente do tele vendas é “esforçar-se para entender: ler nas entrelinhas” e “escutar atentamente”, nas palavras de Forsyth (2005, p. 43) ou, como se diz no termo corrente no *Contact Center*, praticar “escuta ativa”. Fazer escuta ativa com a consumidora é mais do que ouvi-la, é entender o que está sendo transmitido; pois qualquer fala da consumidora pode ter um sentido denotativo quanto conotativo que devem ser compreendidos.

Dantas (1994) ensina que se a atendente do tele vendas não tiver certeza sobre o que o consumidor precisa, deve-se fazer perguntas ou pedir para que se

repita novamente a fim de esclarecer as necessidades acuradamente e não restarem dúvidas na comunicação.

É preciso entender que a célula do televendas desempenha um outro papel fundamental como canal de vendas porque é um suporte para as vendas na Internet quando o cliente enfrenta dificuldade em concluir a compra virtual ou tem aversão à tecnologia. Na ótica de Brooks (2005), o consumidor tende a pagar a mais para ter esse tratamento personalizado com uma atendente, considerado um diferencial competitivo.

Mais do que dar suporte ao *e-commerce*, Kotler e Keller (2012, p. 471) constataram que na venda com a participação de um representante da empresa, o “valor médio por pedido costuma ser maior”, portanto a célula do televendas deve ser planejada, estruturada e gerida para que cada atendente possa agir pró-ativamente como vendedora moderna e elevar seu ticket médio.

5.1.5.3 Terceira etapa: determinação das necessidades dos consumidores

A investigação das suas necessidades deve ser bem feita e para isso recomenda-se que sejam feitas perguntas simples:

O processo de comunicação deve fluir natural e agradavelmente, sem que as perguntas criem um clima de interrogatório. As perguntas devem ser abertas, estimulando o consumidor a responder de forma mais ampla sobre suas necessidades e desejos. As perguntas fechadas o levam a responder com *sim* ou *não*, e, assim, desencorajam o desenvolvimento do relacionamento.
(PARENTE, 2000, p. 288).

Como mencionadas na etapa anterior, a escuta ativa e a pesquisa do cliente são imprescindíveis para o bom desempenho nesta e nas próximas etapas de vendas.

Segundo Parente (2000), é importante identificar se o consumidor liga para comprar para uso próprio ou para outra pessoa. Alguns sinais de compra para terceiros podem ser percebidos durante a ligação, como por exemplo, o consumidor ficar focado somente no prazo de entrega pode indicar que se trata de presente de aniversário, se uma mulher solicitar um produto masculino pode indicar também que

vai presentear alguém. Desta forma, se o atendente não se atentar para esses sinais, acaba se esquecendo de ofertar produtos para o próprio consumidor.

A escuta ativa e a pesquisa do cliente, nesta etapa, podem impactar positivamente na próxima etapa de apresentação de produtos e ajuda na seleção.

5.1.5.4 Quarta etapa: apresentação de produtos e ajuda na seleção

Feita a identificação das necessidades na etapa anterior, Cobra (2009) orienta apresentar soluções convincentes para o consumidor, seja no produto seja no serviço oferecido. Como exemplo, na célula do televentas são esclarecidas dúvidas sobre o produto, procedimentos de pagamento, entrega do produto, embrulhos para presente, dentre outras soluções para esclarecer o consumidor.

Nesta etapa, a principal desvantagem é, conforme Morgado e Gonçalves (2001), a dificuldade em demonstrar o produto fisicamente, pois a única ferramenta de convencimento é a voz. Logo o treinamento da atendente deve abordar oferecimento envolvente dos benefícios e vantagens de forma clara, concisa, gerar interesse e entusiasmo no consumidor em razão do TMA exíguo em compras por telefone.

Parente (2000), Las Casas (2004), Kotler e Keller (2012) recomendam que o vendedor deve enfatizar mais os benefícios e o valor da oferta (orientação para o cliente) em vez de se ater demasiadamente nos atributos/características (orientação para o produto). Essa recomendação é pertinente visto que os concorrentes também focam nos atributos e características dos produtos, em vez de se atentarem para o que o consumidor valoriza (exemplo: marca, sensação de ter o produto, prazo de entrega etc).

O consumidor do televentas tem a possibilidade de comparar os preços de produtos tanto nas lojas físicas quanto na Internet, além de verificar quais produtos estão em promoção, quais as vantagens oferecidas pelos concorrentes etc. Quando a concorrência está focada apenas no preço ocorrendo a “*commoditização*” dos produtos, o vendedor deve criar um valor extra para o produto a fim de não destruir um valor que foi criado pelo marketing da empresa. Tanto Brooks quanto Cobra e

Tejon concordam que outros fatores além do preço são decisivos. Brooks (2005) considera que a compra é mais emotiva do que racional logo o sentimento de posse de um produto de marca com preço acessível pode gerar satisfação e valor para o cliente. Por outro lado, Cobra e Tejon (2007) acrescentam também que reduzir demasiadamente o preço pode comprometer a percepção da qualidade do produto, visto que um item caro tende a ser percebido como sendo de qualidade alta.

Na venda moderna, o vendedor precisa ser pró-ativo mesmo quando se trata de uma ligação receptiva, portanto, a escuta ativa e a pesquisa do cliente (feitas nas etapas anteriores) fornecem informações importantes para a demonstração de produtos, oferta de benefícios e de valores. Morgado e Gonçalves (2001) julgam que, em se tratando de compras para alguém da família ou para presente, o vendedor deve perguntar sobre algumas características da pessoa a ser presenteadada. Ademais, não se pode olvidar que, nessas ocasiões, o próprio consumidor é um potencial comprador de produtos para consumo próprio. Deve-se, porém, advertir o atendente para manter o máximo de discrição a fim de não ser invasivo demais nas perguntas.

Segundo a visão de Kotler e Keller (2012, p.148) é preciso elevar o ticket médio por meio da “participação na carteira do cliente (*share of wallet*), venda cruzada (*cross-selling*) e venda incremental (*up-selling*)”. O *share of wallet* indica quanto o cliente poderá gastar do seu orçamento para comprar os produtos da empresa, por isso mantê-lo fidelizado afasta a possibilidade de troca por produtos concorrentes e substitutos, ou melhor, o incremento das vendas vai depender da habilidade da atendente em fazer o consumidor gastar mais do seu orçamento disponível para comprar os produtos ofertados.

Parente (2000) exemplifica como pode ser feito tanto o *up-selling* (venda incremental) quanto o *cross-selling* (venda cruzada):

“o vendedor deverá sempre sugerir produtos adicionais. A sugestão poderá estimular o consumidor a levar duas ou mais unidades do mesmo item ou produtos que complementem a compra inicial. Ao vender a raquete de tênis, poderá sugerir as bolas, e depois poderá ainda mostrar um sapato de tênis que está em promoção, ou meias especiais que acabaram de chegar na loja. O consumidor que compra vários itens fica muito satisfeito; portanto, a venda de produtos complementares e adicionais poderá ser muito gratificante, beneficiando tanto o consumidor, como o vendedor por realizar maior volume de venda.

As sugestões não devem ser apenas para os produtos complementares, mas para aqueles itens que estejam com preços promocionais, ou produtos

que estão na moda, ou novidades que acabaram de chegar”. (PARENTE, 2000, p.291)

Complementando essa orientação de oferta de produtos adicionais, segundo Dias (2003), o uso de técnicas estatísticas do *database marketing* ou do CRM analítico pode gerar oportunidades de vendas cruzadas (*cross-selling*). Aprofundando-se mais o estudo, é possível disponibilizar o padrão de consumo do cliente para que a atendente possa oferecer produtos de acordo com o perfil do cliente como sexo, idade, cor da pele, região onde mora, período do ano etc.

Finalmente, sugerir a venda de um lançamento ou de um produto em promoção poderá gerar o interesse pela compra de um item adicional e também gerar uma experiência agradável de compra por meio do televendas. Ao criar valor para os clientes, “isso proporciona um recurso estratégico para a empresa que deve impactar suas escolhas estratégicas”. (HOOLEY *et al.*, 2011, p. 297).

5.1.5.5 Quinta etapa: administração e superação de objeções

Do ponto de vista de Las Casas (2004), as objeções podem ser empecilhos para o fechamento de algumas vendas ou, se bem administradas, podem se tornar em oportunidades reais de venda.

Parente (2005) observa que o cliente não costuma comprar o primeiro produto que lhe é apresentado, portanto administrar e superar as objeções definem o sucesso ou fracasso da venda. É preciso apresentar diversos itens para que o consumidor possa comparar até decidir pelo menos um, ou todos.

Para o sucesso do atendimento na célula de televendas, é imprescindível antecipar objeções típicas, ter um *script* (roteiro) de contorno de objeções e manter as atendentes conscientes de como superá-las. Recomendam-se alguns critérios para superar objeções:

- a) Ouvir e compreender a objeção antes de responder-lhe.
Em muitos casos, o cliente responde a sua própria objeção, sempre que ele possa anunciá-la por completo.
- b) Aceitar a objeção.
Não é aconselhável discutir com o cliente. O operador poderá vencer a discussão, mas terá, a partir daquele momento, as portas do cliente sempre

fechadas para si. Quando há objeções é um bom sinal, pois elas indicam que o cliente está ouvindo e pensando sobre o que o operador está dizendo. Saber ouvir é uma virtude.

c) Entender a objeção

Recomenda-se que se façam perguntas ou que se reafirmem as objeções, até estar certo de que foram compreendidos o sentido e o motivo real de o cliente estar resistindo às colocações expostas. Enquanto isso, deve-se preparar uma boa argumentação para vencê-la.

d) Fazer perguntas para descobrir uma objeção real atrás de uma objeção falsa.

e) Responder à objeção.

Quando se conhece profundamente o produto ou serviço e se tem boas experiências pessoais no contato com clientes, será fácil responder e vencer qualquer objeção a ser levantada.

f) Reforçar vantagens e benefícios

Tão logo responda às objeções, é importante que se reforce ou acrescente uma vantagem ou benefício que o produto ou serviço traz. O cliente deve ter uma razão para comprar o produto ou para responder ao seu estímulo.

(FORSYTH, 2005, p. 98)

A primeira atitude que se espera de uma atendente de televendas é de manter a calma frente à objeção. Conforme os critérios citados acima, antes de tudo, deve-se manter a empatia com o cliente, entender sua “dor” ou dúvida; porém, não necessariamente deve ser concordada.

A melhor estratégia para se contornar objeções é responder em forma de pergunta, de preferência aberta para que o próprio consumidor responda. Ao responder, o consumidor pode expor a real dúvida ou objeção que não foram claramente expostas anteriormente, facilitando o diagnóstico.

A atendente do televendas deve ser treinada a reconhecer que, no processo de vendas, um consumidor que apresenta objeções está com interesse em comprar porém ainda restam dúvidas, insegurança ou mesmo precisa de uma solução customizada. Desta forma, o atendimento humano personalizado por telefone é um diferencial para o consumidor, que já está propenso a comprar. “É importante lembrar que onde estão os maiores desafios estão as melhores oportunidades” (LAS CASAS, 2004, p. 119).

5.1.5.6 Sexta etapa: fechamento de vendas

A etapa mais importante no processo de vendas é o fechamento. Sem o fechamento, todo o esforço empreendido anteriormente terá sido em vão.

Las Casas (2004) e Pope (1989) recomendam que, nos treinamentos de equipe de vendas, é preciso treinar os atendentes para perceberem os sinais de compra dos consumidores, isto é, demonstrações de interesse e desejo de comprar.

Embora seja consequência normal de todo processo de vendas, há vendedores que receiam tomar a iniciativa da venda. Existem técnicas diretas e sutis para tomar a iniciativa da venda:

- **Fechamento direto** – vendedor sugere diretamente a venda.
Ex: “Você vai pagar com cheque ou cartão?” “Posso registrar suas compras?”
 - **Fechamento pressuposto** – vendedor pressupõe que consumidor já decidiu.
Ex.: “Você já decidiu onde quer que a máquina seja instalada?”
 - **Fechamento com pergunta aberta** – vendedor faz uma pergunta que pressupõe que o cliente já decidiu pela compra.
Ex.: “Em que dia você quer que o produto seja entregue?”
 - **Fechamento, entrega e serviço** – vendedor sugere entrega e serviço.
Ex.: “Podemos entregar-lhe amanhã. Posso chamar o alfaiate?”
 - **Fechamento – persuasão suave** – vendedor procura ressaltar os benefícios e minimizar os riscos da decisão.
Ex.: “Aproveite que você está aqui e leve o produto. Caso não lhe satisfaça, você poderá devolvê-lo e receber seu dinheiro de volta.”
 - **Fechamento de urgência** – vendedor chama a atenção de um aspecto (deve-se falar a verdade) que vai motivar a compra.
Ex.: “nossos preços promocionais vão até sábado”. “Temos poucas unidades disponíveis.”
 - **Fechamento com produtos complementares** – vendedor apresenta outras mercadorias que complementam o item que está sendo comprado.
Ex.: “Agora que você já escolheu a camisa, quero mostrar-lhe as novas gravatas que mais combinam com esse modelo”.
- (PARENTE, 2000, p. 291)

O ensino dessas técnicas de fechamento auxiliará as atendentes que apresentam alto TMA. Apresentar este índice elevado, no caso de atendente que apresenta baixa taxa de conversão e baixo ticket médio, é preocupante. Pode-se inferir que a atendente não capte os “sinais de compra” ou que deixa o consumidor conduzir a ligação e, conseqüentemente, demora em tomar a iniciativa da venda ou mesmo perde a oportunidade.

Antes de efetuada a venda, o parágrafo 4º, artigo 2º, capítulo III do Código de Ética prescreve que a atendente deve ratificar informações para o consumidor sobre o produto que está adquirindo, prazo previsto para entrega, forma de pagamento e o número de parcelas (na venda com cartão de crédito), o prazo de desistência do contrato e, finalmente, perguntar para o consumidor para confirmar

expressamente seu consentimento. Guérios (2009) denomina essa ratificação como “selo de vendas”.

Essa informação expressamente ratificada e confirmada pelo consumidor gerará segurança jurídica para o *Contact Center* porque, em caso de divergência posterior, servirá como prova numa lide judicial.

Ao finalizar a venda, o atendente deve agradecer o consumidor pela compra e parabenizá-lo pela escolha. Essa personalização gerará uma experiência positiva e, conseqüentemente, gerará resultados num próximo contato do cliente. O fechamento da venda é crucial para estender o relacionamento com o consumidor e gerar uma experiência agradável gerando recompra de tempos em tempos:

Nesse mundo agitado e despersonalizado, estamos, quase todos, dispostos a pagar mais pelo atendimento pessoal de um funcionário competente e dedicado. Representa valor para nós saber que existe alguém preocupado em fazer com que o ato de comprar seja uma experiência agradável, alguém comprometido com a nossa satisfação.
(BROOKS, 2005, p. 85)

5.1.6 Satisfação do cliente, *benchmarking* e compradores-fantasma

Uma empresa que não mensura a satisfação do cliente pode perdê-los. Mas como mensurá-la?

Kotler e Keller (2012) citam três técnicas de mensuração da satisfação de clientes, uma delas é o *Net Promoter* (mais conhecido pela sua sigla NPS - *Net Promoter Score*) mede o grau que um cliente recomendaria o produto ou serviço a um colega. De acordo com Reichheld (2003, citado por KOTLER; KELLER, 2012), a recomendação de um produto ou serviço vai depender do tratamento que o cliente recebeu da linha de frente e da sua experiência com todas as áreas funcionais. Por ora, esta metodologia do *Net Promoter* não será abordada para o diagnóstico da célula de televendas. Serão priorizadas as outras duas metodologias para monitoramento do desempenho:

- 1) monitorar o desempenho de seus concorrentes e;
- 2) contratar “compradores misteriosos”

Benchmarking é conceituado por Kotler e Keller (2012) e Cobra (2009) como a identificação e estudo das melhores práticas das empresas concorrentes a fim de adaptá-las e aplicá-las na própria empresa. Dias (2003) apresenta um novo ponto de vista sobre a importância do *benchmarking*, pois ele permite que os novos entrantes num segmento de indústria possam adotar políticas e práticas dos seus concorrentes até que possa desenvolver sua própria metodologia de nível de serviço, visão essa que coaduna com os propósitos do diagnóstico da célula de televidas durante o projeto piloto.

Existem quatro tipos de benchmarking:

interno (confrontando as melhores operações internas), competitivo (confrontando os concorrentes externos com produtos diretamente relacionados), funcional (confrontando as melhores operações funcionais externas ou os líderes da indústria) e genérico (confrontando funções ou processos genéricos, não importando a indústria a que pertencem). (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 131)

Finalmente, como terceira metodologia para monitoramento do desempenho, proposto por Kotler e Keller, existe a contratação de compradores misteriosos (ou fantasmas), que avaliam o serviço prestado pela empresa. Sob essa perspectiva, Zeithaml e Bitner (2003) explicam que os compradores-fantasmas são treinados para avaliar o serviço prestado, devem analisar objetivamente o desempenho do serviço (baseados nos critérios fornecidos pela empresa contratante). Como exemplo de compra-fantasma feita em loja física podem ser analisados os seguintes critérios:

- Ser atendido dentro de três segundos após ter chegado ao início da fila.
 - Ser atendido de forma agradável
 - Sugestão de itens adicionais pelo atendente
 - Solicitação de pagamento pelo atendente antes de o pedido ser entregue
 - Entrega do recibo
 - Troco fornecido corretamente
 - Pedido entregue corretamente
- (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 125)

5.1.7 A empresa e o perfil do consumidor no século XXI

As mudanças contemporâneas no estilo de vida e também no perfil de consumo dos habitantes das grandes metrópoles têm imposto novos desafios para os fabricantes e, principalmente, para os varejistas. Parente (2000, p.19) enfatiza que a “busca da conveniência” e a “falta de tempo”, somados com o tempo gasto nas filas de caixa e também a demora na procura do produto na loja física faz com que os varejistas se adaptem a essa nova realidade, abrindo novos canais de vendas diretas via internet ou por telefone com entrega em domicílio.

Por meio da tecnologia da informação é possível acessar lojas virtuais de qualquer lugar do planeta e realizar a compra no momento que convier ao cliente e, conseqüentemente, recebendo o produto em casa. Porém, Parente (2000, p. 18) considera a entrega como “o atual gargalo do varejo virtual” principalmente num país de dimensões continentais como o Brasil onde a ineficiência logística estende demasiadamente o prazo de entrega.

Aquelas mudanças no comportamento da relação de consumo devem ser monitoradas por meio da inteligência de vendas das grandes empresas e dos varejistas. Cobra e Tejon (2007, p. 50) afirmam que a inteligência de vendas “consiste em obter informações confiáveis para a tomada de decisão” por meio de análise de dados obtidos no CRM. Nas grandes empresas tanto a inteligência de marketing quanto a inteligência de vendas estão ligadas com a Inteligência de Negócio (*Business Intelligence* ou BI). O uso de softwares de BI conferem diversas vantagens para a análise do banco de dados como a:

- Possibilidade de capturar, criar, organizar e usar todos os ativos de informação de uma empresa.
 - Antecipação às mudanças de mercado.
 - Antecipação às ações dos concorrentes.
 - Conhecimento sobre o negócio
 - Aprendizado pelos sucessos e falhas internos e dos concorrentes.
 - Visão clara sobre novos negócios.
 - Auxílio na implementação de novas ferramentas gerenciais.
 - Conhecimento sobre novas tecnologias, produtos ou serviços, que possam afetar direta e indiretamente o negócio.
- (FILHO 2004, p. 14-15)

Para gerar todas as saídas mencionadas acima, os softwares de BI não criam nada sozinhos, é preciso que o sistema seja alimentado com dados corretos, isto é, o recurso humano deve ser treinado para inserir os dados corretamente a fim de gerar um resultado acurado. Esse procedimento envolve conhecimento, habilidade e treinamentos.

Filho (2004) reforça que as plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*) ajudam na coleta e armazenamento de dados nas empresas de *Call Center*, pois o sistema identifica o cliente pelo URA (Unidade de Resposta Audível) e armazena informações da ligação no sistema. As atendentes de *Call Center* registram as informações no sistema sobre o dados pessoais do cliente, sua dúvida ou reclamação, e que ao apertarem a tecla do computador, elas podem gerar todo um fluxo (*workflow*) visível para diversos departamentos da empresa tomarem decisões sobre o procedimento iniciado pelo cliente.

Sobre a qualidade no atendimento, Zeithaml e Bitner (2003) enfatizam que para uma empresa se diferenciar no mercado cada vez mais competitivo, é necessário que seu nível de serviço esteja acima da dos seus concorrentes. Esse diferencial pode estar momentaneamente acima do seu padrão de qualidade, porém seus concorrentes podem realizar o *benchmarking* e destruir aquele diferencial competitivo. Para se manter numa posição de superioridade em relação aos concorrentes, recomenda-se a aplicação do *benchmarking*, que é a busca das melhores práticas do mercado.

A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) elaborou um Código de Ética de auto-regulação do setor de relacionamento do prestadores de telesserviços com os consumidores. O Código prescreve boas condutas a serem seguidas pelos operadores de telemarketing a fim de abominar as práticas abusivas, desonestas, danosas aos consumidores ou que possam denegrir a imagem da venda por telefone.

Segundo Dantas (1994), a venda por telefone remonta ao ano de 1880 quando na cidade de Berlim (Alemanha) um comerciante já utilizava o recém-inventado instrumento de comunicação para ofertar seus produtos para uma lista de consumidores. Porém, o uso planejado do telefone como instrumento de vendas ocorreu na década de 1950 nos EUA.

O marco histórico para o marketing de massa foi a década de 1970, quando a *Ford Motor Company* realizou a primeira grande campanha de vendas por telefone com êxito para identificar possíveis compradores para um de seus automóveis. Somente uma década depois, em 1980 é que nasce o termo telemarketing.

5.2 TELEMARKETING

De acordo com Dantas (1994), Weitzen (1989) e Dias (2003) telemarketing é conceituado como a prática do marketing direto pelo telefone. Morgado e Gonçalves (2001) e Dias (2003) conceituam televendas como o telemarketing utilizado com a função de vender produtos ou serviços. Portanto, o televendas envolve o uso do telefone como instrumento do marketing direto podendo ser tanto ativo quanto receptivo para a venda de produtos ou de serviços. Denomina-se de *Call Center* toda essa estrutura integrada do telemarketing.

Na década de 1980, Pope (1989) já vislumbrava o telemercado como elemento estratégico global de marketing e não mais tático.

Com os avanços tecnológicos, a Internet se transformou em um canal de vendas e de relacionamento. A estrutura do *Call Center* foi ampliada para incorporar essa nova integração telefone e Internet, passando a se denominar *Contact Center*.

O uso de plataformas como o CRM e o CTI (*Computer and Telephony Integration*) permitem que o atendente do televendas e do *Contact Center* possa saber na tela do computador as informações do número de telefone do consumidor, seu cadastro, alterar dados, verificar suas últimas compras, alimentar informações sobre a demanda do consumidor, acrescentar opiniões e, conseqüentemente, gera-se um farto material para a inteligência de vendas.

5.2.1 Implantação do telemarketing

Nas grandes empresas, o amadorismo pode ser fatal para o sucesso do negócio. A implantação de uma célula de televendas deve ser bem elaborada, exigindo-se um esforço inicial de planejamento, desenvolvimento, controle e ajustes.

Sobre a implantação de uma célula de televendas, Pope (1989) ensina que são precisos três etapas de um programa de telemarketing: 1) Planejamento e desenvolvimento; 2) Ensaio piloto e avaliação; 3) Execução em grande escala.

Na etapa do ensaio piloto e avaliação, enfatiza-se a importância de se realizar mudanças e ajustes:

...é preciso por à prova o *processo*, isto é, o desenvolvimento do roteiro, os materiais de controle, as listagens e os outros itens. A segunda finalidade é *avaliar os resultados*. Os resultados mostram que vale a pena proceder à execução em grande escala? Se assim não for, quais os pontos que se devem corrigir? (POPE, 1989, p.134)

Do ponto de vista de Dantas (1994), as atendentes devem saber utilizar as habilidades em telecomunicações para obter resultados tanto nas vendas quanto na manipulação das informações geradas, receber treinamento sobre relações interpessoais e conhecer os conceitos de marketing tradicional; porém, não há menção a conhecimento de técnicas de vendas.

Morgado e Gonçalves (2001) dão muita ênfase nos formulários e relatórios de controle para que sejam mensuradas informações sobre as ações das atendentes e os resultados do televendas. A conduta da atendente deve seguir às normas da empresa, inclusive, deve ser escrita e divulgada para todos a fim de que seja feita a monitoria da qualidade.

Pope (1989, p.135) considera imprescindível a “sugestão dos representantes do televendas pois podem ser uma fonte muito valiosa de ideias e sugestões práticas”, questão pouco explorada tanto por Dantas quanto por Morgado e Gonçalves. Valorizar também a opinião do operador e acatar suas sugestões podem tornar o processo mais condizente com a realidade e incentivará a construção de um método democrático de trabalho, menos imposto pela alta direção.

Feita a avaliação, segue-se ao *feedback* ou retroação, que visa a controlar e ajustar o comportamento e atitude de vendas das atendentes; mas, principalmente, corrigir condutas que possam prejudicar a boa performance do televentas.

O último passo é a execução em alta escala, quando o roteiro, rotinas, procedimentos e modificações do programa piloto já foram acatados. Embora funcione a contento, Pope (1989) considera determinante o controle do processo a fim de ensejar o aproveitamento de oportunidades e melhorias no ajuste do programa.

5.2.2 Qualidade no atendimento do televentas

No entendimento de Guérios (2009, p. 1) sobre a importância do monitoramento da qualidade numa célula de televentas, o cliente avalia a empresa por meio do atendimento durante o contato telefônico, por isso as empresas “buscam ferramentas e métodos de controle e avaliação da qualidade para aprimorar e personalizar seu atendimento e vendas”. Salaria também a natureza intangível da prestação de serviços, a melhoria de processos e, principalmente, a importância do monitoramento da qualidade no atendimento.

A avaliação do desempenho por meio da monitoria da qualidade pode gerar um rico material para os gerentes trabalharem tanto no nível tático quanto no estratégico:

- Clarear/definir e mobilizar a equipe para o alcance das metas estabelecidas.
 - Informar os funcionários sobre seu desempenho (como cada um está indo)
 - Fornecer *feedback* (retorno sobre o comportamento).
 - Dar subsídios para o planejamento da força de trabalho.
 - Indicar para treinamento (seja formação, seja desenvolvimento)
 - Dar subsídio para remuneração.
 - Opinar sobre aumentos/mérito individual.
 - Aplica política de bônus.
- (MORGADO; GONÇALVES. 2001, p. 213)

Nesse ponto de vista de Morgado e Gonçalves, é perceptível notar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de diagnóstico; porém existe a percepção de que a monitoria tem caráter punitivo, cuja função é de detectar erros. O gestor deve enfatizar que a avaliação de desempenho pode proporcionar *feedback* do desempenho de cada atendente e sinalizará necessidade de treinamentos contínuos para que os funcionários possam se desenvolver pessoal e profissionalmente.

5.2.3 Treinamento e desenvolvimento em telemarketing

Em um *Contact Center*, para se padronizar o atendimento a níveis satisfatórios, é preciso investir em treinamento. Zeithaml e Bitner (2003), Kotler e Keller (2012) tratam da importância do treinamento de funcionários em empresas de serviços a fim de se proporcionar um atendimento de qualidade e com um nível de serviço de excelência.

Malaghan (2006) reforça a importância do treinamento, pois seu propósito é de conseguir mais pedidos. A falta de treinamento é percebida, pelo autor, como motivo de frustração ou de desistência de vendedores em continuar na profissão; por isso, um gerente de vendas perspicaz deve promover treinamentos, analisar e melhorar a eficácia daqueles já disponíveis na empresa. Parente (2000) acrescenta que o foco na melhoria dos serviços nas empresas deve envolver a filosofia e os recursos humanos; ademais, incluir visão de educação contínua e promotora do desenvolvimento do funcionário. No treinamento, os vendedores costumam expressar suas dificuldades e compartilham com o grupo soluções encontradas, conseqüentemente, conseguem superá-las.

Para que o funcionário não se esqueça do conteúdo do treinamento, Morgado e Gonçalves (2001, p. 211) recomendam a realização de “treinamentos de reciclagem” visando a treinar periodicamente os funcionários que têm domínio das técnicas a fim de reforçar suas habilidades e evitar a aquisição de vícios. Desta forma, o treinamento contínuo visa a manter um alto padrão de atendimento ao cliente e aumentar o desempenho em vendas.

Treinar funcionários envolve tempo e gera custo por causa do afastamento do atendente na posição da célula. O resultado do treinamento pode ser mensurado posteriormente tanto por meio de indicadores de vendas (faturamento, aumento de ticket médio e taxa de conversão), quanto em escuta de monitoria de qualidade (pesquisa do cliente, oferta de produtos adicionais, contorno de objeções etc.) a fim de avaliar a eficácia e efetividade do treinamento sobre os atendentes.

É preciso que o treinamento gere mudanças de comportamento no funcionário e transmita a importância do alinhamento da estratégia de marketing e de vendas, portanto, deve ser prático e enfatizar técnicas de ensino andragógico focadas na experiência profissional e diária do atendente de *Contact Center* para que seja eficiente e eficaz.

Mais do que melhoria nos índices de vendas e de satisfação de clientes, Morgado e Gonçalves (2001) valorizam o desenvolvimento da motivação e autoestima dos funcionários e, conseqüentemente, melhoria no clima organizacional como benefícios indiretos do treinamento.

Cobra e Tejon (2005) consideram essencial o papel do supervisor de vendas em gerar entusiasmo na sua equipe de vendas desde a preparação da venda até o pós-venda por meio do método do *Coaching*. Comparam o supervisor de vendas tal como um treinador, que motiva e cria entusiasmo na sua equipe de vendas para que seja vencedora, corrigindo falhas e melhorando a eficiência e eficácia de seu time.

6 MATERIAIS E MÉTODOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa descritiva, qualitativa, com estudo de caso único.

Estudo de caso: Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. O caso escolhido para a pesquisa deve ser abordado em seu meio próprio e deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo, ou seja, devem ser coletados nas condições naturais em que os fenômenos acontecem, sem intervenção ou manuseio do pesquisador. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados (SEVERINO, 2007).

A pesquisa será predominantemente qualitativa, embora o levantamento de dados para diagnóstico inicial seja quantitativo, com análise estatística descritiva simples relacionada às 52 ligações gravadas da célula do televentas.

- a) quantitativa – tudo que pode ser mensurados em números, classificados e analisados. Utiliza-se de técnicas estatísticas;
- b) qualitativa – não é traduzida em números, na qual pretende verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador. (RAMOS *et al.*, 2003, *apud* DALFOVO *et al.*, 2008)

Explica-se o predomínio da análise qualitativa sobre a quantitativa porque, conforme Gil (2002), no estudo de caso existe imprecisões e vieses gerados pela “falta de rigor metodológico”. Porém, segundo o autor, mais importante do que levantar características precisas de uma população, o propósito-fim do estudo de caso é apurar a relação determinística causa-efeito da “visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 54 e 55).

(...) A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente

simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (GIL, 2002, p.133).

6.2 TIPOS DE DADOS

Foram coletados dados primários como as gravações das ligações dos consumidores para os atendentes de televendas.

6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram identificadas 03 células semelhantes de telemarketing que atendem a região de Curitiba no mesmo segmento.

A amostra constituiu-se de caso único, sendo estudada a única célula de televendas possuída pela empresa ABC estudada, sendo esta célula terceirizada. Nesta célula foram coletadas aleatoriamente 54 ligações (sendo 52 qualificadas e 2 eliminadas), no período de Outubro de 2014, e que somaram 435 minutos ou, aproximadamente 7 horas e 15 minutos de gravação.

6.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no período de Outubro de 2014, na cidade de Curitiba, diretamente no local da célula de televendas.

6.5 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foram levantados critérios para análise da motivação do consumidor em ligar para a célula de tele vendas. Embora haja um motivo principal, é comum que outros motivos fiquem aparentes durante o atendimento e estes foram considerados para o diagnóstico.

O critério do sexo do consumidor visou levantar o perfil de quem costuma comprar por meio do tele vendas a fim de inferir se campanhas específicas de marketing direcionada para o público masculino ou feminino podem ser trabalhadas para atrair e gerar demanda.

O conhecimento do estado pode gerar informações valiosas para o marketing, pois pode indicar hábitos de consumo de determinada região, quais produtos mais consumidos, facilidade ou dificuldade de determinado público em utilizar um computador, forma de pagamento preferido em cada região etc.

CONSUMIDOR	Motivo principal da ligação
	Motivo secundário da ligação (se houver)
	Sexo do consumidor
	Cidade e estado
	Produto de interesse

QUADRO 1 – CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR
FONTE: AUTOR (2015)

Os critérios de análise da atendente visaram a levantar informações baseadas em técnicas de vendas para diagnosticar quais são as falhas atuais no processo de venda e que podem ser melhoradas.

ATENDEnte	Tempo de ligação.
	Sondou o cliente?
	Ofertou produtos adicionais?
	Superou objeções?
	Houve a venda?
	Quantidade de itens na venda.

QUADRO 2 – CRITÉRIOS DE ANÁLISE DO ATENDIMENTO
FONTE AUTOR (2015)

7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE ESTUDO

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ABC é uma fabricante de produtos de bens de consumo não duráveis. Investe maciçamente em marketing e propaganda sendo uma das líderes no seu segmento de atuação.

Atua fortemente na venda direta por meio de consultores de venda, possuindo lojas físicas franqueadas em quase todo o território nacional e algumas unidades no exterior.

7.2 CARACTERIZAÇÃO DA CÉLULA DE TELEVENDAS DA EMPRESA

Um *Contact Center* terceirizado é responsável pela operação do SAC e passou a gerir também a conta da célula de televendas recém-criada pela empresa ABC, como projeto piloto do novo canal de venda direta.

Inicialmente a célula foi composta por 6 atendentes do sexo feminino com o seguinte perfil e experiências:

- Quatro atendentes com experiência de atendimento a produtos no SAC do *Contact Center*;
- Uma atendente recém-contratada com experiência em vendas de serviços em outro *Contact Center*, porém com pouco conhecimento dos produtos da empresa ABC;
- Uma atendente recém-contratada sem experiência em *Contact Center* e com pouco conhecimento dos produtos da empresa ABC.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

8.1 O CONTEXTO DA CÉLULAS DE TELEVENDAS

A célula estava em sua fase de projeto piloto, sendo testada e diagnosticada antes da sua implantação definitiva para execução em grande escala. Quaisquer mudanças depois da execução em grande escala gerariam ônus, logo, o projeto piloto serviu para diagnosticar todas as hipóteses de falhas no atendimento.

No levantamento inicial, percebeu-se que a empresa ABC avaliava a célula recém-criada apenas por meio de índices comerciais como faturamento, taxa de conversão e ticket médio. Porém a monitoria da qualidade não utilizava um método apropriado de controle do atendimento do televendas. O formulário da qualidade de atendimento verificava os mesmos critérios de avaliação para os atendentes do SAC.

Tanto o SAC quanto o televendas vivenciam realidades diferentes, pois naquele o cliente tem reclamações do produto e está nervoso por um mau atendimento; enquanto neste era preciso superar a expectativa do consumidor com um atendimento exemplar e com incremento em vendas.

Dos consumidores atendidos 46 foram mulheres (88%) e 6 foram homens (12%). Embora não conclusiva, esta informação sinaliza que as mulheres são mais abertas para comprar por telefone havendo; porém, o viés de que os produtos vendidos são, na sua maioria, para aquele público feminino.

Quanto à origem das ligações, esta não foi questionada em 10 ligações, não sendo perguntado o CEP, tampouco a cidade do cliente. Das 42 ligações que informaram a origem, a região de origem mais frequente foi o Sudeste com 42%, sendo que o seguinte resultado foi obtido:

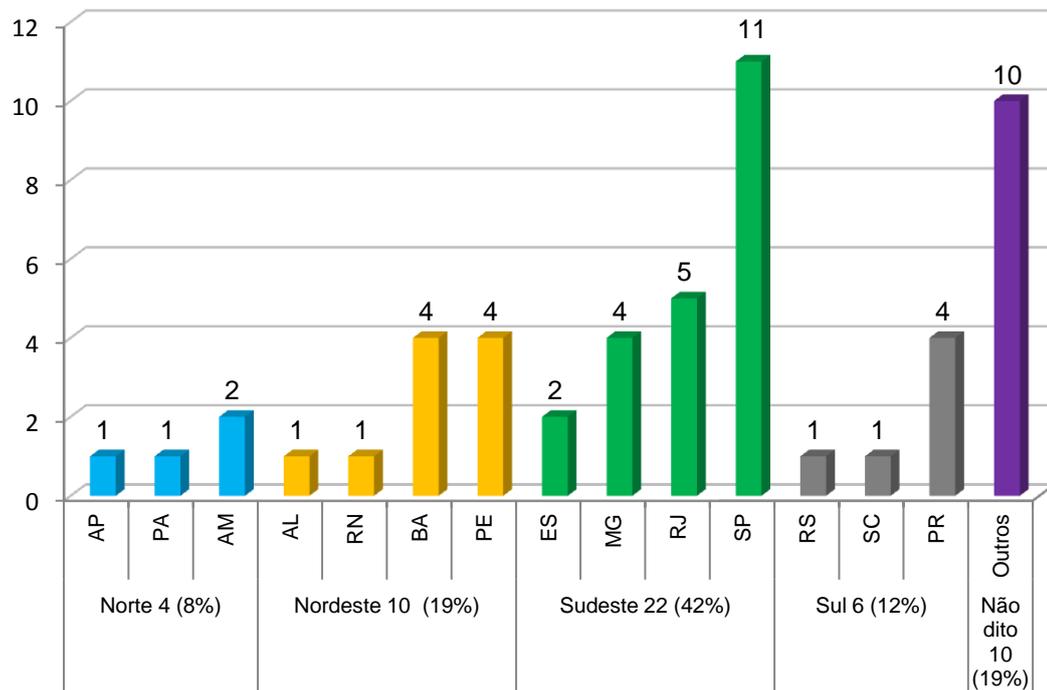


GRÁFICO 1 – ORIGEM DAS LIGAÇÕES POR ESTADOS E REGIÕES
 FONTE: O AUTOR, 2015

A amostra indica que os consumidores provêm de estados economicamente mais fortes como Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. Essa informação pode indicar a falta de campanhas de marketing em outros estados, atuação de concorrentes, acesso a Internet, condições sociais e econômicas que permitem acesso ao televidas etc. Com mais dados históricos, o BI poderá gerar informações comerciais valiosas que ajudarão na estratégia para ações direcionadas de propaganda e marketing focadas para cada região.

Foi preciso averiguar quais eram as principais motivações do consumidor quando ligava para a célula do televidas. Alguns consumidores demonstraram motivações primárias (principal motivo da ligação) e secundárias (que foram expostas no decorrer do atendimento).

Foram enumeradas 22 motivações primárias e secundárias das ligações conforme quadro:

Principais motivações das ligações	Ocorrências
1. Iniciou demonstrando interesse em comprar	23
2. Não conseguiu comprar pelo site	6
3. Não encontrou produto na loja física	6
4. Pediu informação sobre o produto	5
5. Questionou como comprar pelo televendas	4
6. Cadastro para se tornar consultor de vendas	3
7. Compra para presente	3
8. Pontos de fidelidade	3
9. Busca por produto fora de linha	3
10. Esqueceu senha de acesso do e-commerce	2
11. Comprar em grande quantidade	2
12. Questionou a disponibilidade do produto	1
13. Questionou endereço / telefone da loja física	1
14. Viu produto no site estrangeiro e não encontrou no site brasileiro	1
15. Atendente retornou ligação para cliente (ativo do operador)	1
16. Não conseguiu imprimir boleto (retorno do cliente)	1
17. Dúvida sobre recebimento do pedido (retorno do cliente)	1
18. Dúvida sobre venda embalagem para presente	1

QUADRO 3 – PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DAS LIGAÇÕES E OCORRÊNCIAS
 FONTE: AUTOR (2015)

Embora o interesse de compra seja o motivo predominante, foi possível verificar que os consumidores recorrem ao televendas quando não conseguem completar a compra no *e-commerce*, não conseguem sanar as dúvidas pela Internet ou não têm acesso a um computador.

Outras motivações demonstram que há o interesse de compra do consumidor, porém algumas dúvidas ou receios devem ser sanados antes de se efetuar a primeira compra. Ao pedir informações do produto e sua disponibilidade, procurar por um produto que não achou na loja física ou questionar o procedimento de compra pelo televendas indicam que o consumidor estava propenso a adquirir o produto.

É no atendimento humano que o consumidor percebe a vantagem da compra pelo televendas quando comparado à compra pelo *e-commerce*. A loja online fornece informações genéricas, não há interação com o representante da empresa e, acima de tudo, não é uma venda consultiva; portanto, uma atendente de

televendas atua como consultora para responder às dúvidas dos consumidores, pesquisar suas necessidades e prover soluções.

A intenção de compra não significa necessariamente a conversão em vendas visto que alguns consumidores desistiram por causa da indisponibilidade do produto, não possuíam e-mail, não tinham cartão de crédito ou tiveram problema na aprovação, havia urgência na entrega (compra para presente) ou deixaram para decidir a compra mais tarde no *e-commerce*.

Categoria	Ocorrências	Categoria	Ocorrências
1. Produto A	22	9. Produto H	1
2. Kits do produto A	9	10. Produto I	1
3. Produto B	5	11. Produto J	1
4. Produto C	4	12. Produto K	1
5. Produto D	4	13. Produto L	1
6. Produto E	2	14. Produto M	1
7. Produto F	1	15. Produto N	1
8. Produto G	1		

QUADRO 4 - PRINCIPAIS CATEGORIAS DE PRODUTOS QUESTIONADOS OU SOLICITADOS
 FONTE: AUTOR (2015)

A categoria de produtos mais questionada ou solicitada foi a do produto A (40%) e dos kits (16%) que continham o produto A.

Uma análise mais crítica permite inferir que os consumidores focam sua compra nos produtos mais divulgados pela empresa (produto A e produto B) refletindo a estratégia da empresa ABC em investir em propaganda desses produtos. Por outro lado, existe uma gama de produtos que são pouco explorados pela empresa, motivo pelo qual os atendentes do televendas podem ajudar na divulgação deles durante a ligação, alinhando a estratégia comercial e de marketing de forma personalizada.

Pode-se identificar também que o diferencial da empresa está em fabricar os produtos A e produtos B de qualidade porque as demais categorias de produtos encontram fortes concorrentes que podem ser comprados em supermercados, farmácias, lojas de conveniência e no varejo em geral como é o caso do produto D, produto G, produto J, produto K e produto M.

A taxa de conversão indica quantas ligações foram convertidas em fechamento de vendas. É um índice importante porque mostra a eficiência da atendente de promover uma venda independentemente da motivação de compra do cliente seja já com intenção de compra, ou seja, somente para esclarecer uma dúvida.

Taxa de Conversão % (TOTAL)



GRÁFICO 2 – TAXA DE CONVERSÃO DE VENDAS (%)
FONTE: AUTOR (2015)

Atendente	Fechamento Vendas	Taxa de Conversão	TMA	Itens Vendidos	\$ Vendas	Ticket Médio
F	8	89%	08:35	22	24,98X	3,5Y
M1	6	75%	07:53	19	17,8X	2,97Y
M2	6	67%	08:00	15	11,05X	2,03Y
M3	4	50%	08:18	11	9,3X	2,32Y
T	2	22%	08:30	6	4,21X	2,11Y
M4	1	11%	08:52	1	X	Y

QUADRO 5 - DESEMPENHO DAS ATENDENTES NO FECHAMENTO DE VENDAS
FONTE: AUTOR (2015)

Foram analisadas 9 ligações de cada atendente (sendo 6 atendentes), totalizando 54 ligações. Porém, uma ligação da atendente M1 e outra da atendente M3 foram eliminadas por duplicidade, por isso, para ambas levou-se em conta um total de 8 ligações cada. O total de ligações analisadas foram 52 qualificadas. O TMA (Tempo Médio de Atendimento) foi de 8:22 minutos (desvio padrão=0,098307).

O quadro acima permite analisar o desempenho de cada atendente por meio dos principais indicadores comerciais e seu TMA.

As três atendentes com melhor desempenho (F, M1 e M2) vieram do SAC da empresa ABC e conhecem muito bem os produtos e objeções dos clientes. Apesar de não conhecerem as técnicas de vendas, elas já foram treinadas sobre o conhecimento do produto, suas características, benefícios e vantagens; portanto conseguiam pesquisar as necessidades do cliente, oferecer o produto adequado e contornar objeções.

A atendente M3 recém-contratada obteve desempenho intermediário. Por possuir pouco conhecimento dos produtos encontrou dificuldade em pesquisar as necessidades do cliente; porém como já trabalhou em outro *Contact Center* realizando vendas ativas, seu desempenho foi considerado bom.

A atendente T é a quarta atendente que já trabalhou no SAC e conhece bem os produtos. Como atendia reclamações de clientes, existia receio dela em pesquisar a necessidade do consumidor e também desconhecia as técnicas de vendas para contornar objeções e ofertar produtos, razão pela qual teve um desempenho regular.

A atendente M4 recém-contratada nunca havia trabalhado num *Contact Center*, desconhecia das técnicas de vendas e demonstrava insegurança ao repassar informações sobre os produtos.

O desempenho de cada atendente indica que numa mesma faixa de TMA (entre 8 a 9 minutos), é possível existir resultados diversos, razão pela qual não deve ser analisado isoladamente. Para um diagnóstico mais acurado, é preciso analisar o perfil de cada atendente, entender seu TMA e os resultados comerciais obtidos e a causa do sucesso ou fracasso na taxa de conversão.

O perfil de cada atendente influencia positivamente na sua atitude em vender. A atendente F, atendente M1 e atendente M3 são comunicativas e extrovertidas; enquanto a atendente M2 e atendente T são mais introvertidas e passivas.

A atendente M4 em particular, embora fosse comunicativa e gerava empatia com a consumidora, apresentou um mau desempenho na taxa de conversão por causa do seu desconhecimento de produtos, desconhecimento de técnicas de vendas e tinha receio em tomar a iniciativa da venda.

Ainda foi avaliado se as ligações eram atendidas prontamente dentro de três segundos e se as atendentes identificavam a empresa ABC e a si mesmas.

Todas as ligações foram atendidas dentro dos três segundos estipulados, demonstrando prontidão; porém as atendentes se identificavam somente com seu prenome: “_Atendente M1, bom dia! Com quem falo?”.

Embora o nome da consumidora fosse perguntado no início da ligação, verificou-se que durante a ligação raramente era mencionado seu nome. Outra observação acerca dos nomes foi a dificuldade em entender o nome dos clientes e ao se soletrar letra por letra. Como exemplo, foram detectadas ligações nas quais houve dificuldade em entender a letra M e N, V e T. No primeiro caso, a própria consumidora comentou que iria dizer “M de macaca” e isso era perigoso; no segundo, havia dúvida se o nome da cliente era Tânia ou Vânia, então a própria consumidora diz: “é V de Vaca”.

Os critérios como o tom de voz, o ritmo da fala e a linguagem, ruídos ou soproidades no *headset* também foram analisados.

Todas as atendentes realizavam “escuta ativa” para auxiliar na pesquisa das necessidades dos clientes e demonstravam interesse em ajudar, porém apresentando uma atitude mais passiva do que pró-ativa (também constatado no *benchmarking* dos concorrentes).

A criação de empatia foi percebida nas atendentes com perfil mais extrovertido; enquanto naquelas com perfil mais introvertido dificilmente interagiam com o consumidor.

Sondou o cliente?		
Atendente	Não	Sim
F	9	
M1	6	2
M2	8	1
M3	8	
T	7	2
M4	7	2

QUADRO 6 – SONDAÇÃO DO CLIENTE
 FONTE: AUTOR (2015)

Na análise das ligações verificou-se que em 7 delas (13%) a atendente fez perguntas para pesquisar as necessidades dos clientes. Esse número é preocupante considerando-se os baixos índices da taxa de conversão de vendas, faturamento,

itens vendidos principalmente das atendedoras com desempenho insatisfatório. O diagnóstico detectou que era o cliente quem conduzia a conversa.

Quando a atendente faz perguntas, é possível detectar não só a motivação primária, mas também a motivação secundária que, muitas vezes, está escondida e impede a conclusão da venda. Por exemplo, quando se tratava de presentes, vendas foram perdidas porque o prazo de entrega era fator crucial. A análise das ligações provou que as atendedoras encerravam a ligação sem ofertar produtos para a própria consumidora, perdendo-se a oportunidade de uma venda.

As atendedoras demonstraram passividade no atendimento, isto é, foram tomadoras de pedido, pois a consumidora dizia qual produto queria comprar. Ao completar a compra, era comum a pergunta genérica “algo mais?” sendo inevitável a resposta “não”.

Quanto à apresentação do produto e ajuda na seleção verificou-se que a desvantagem do televendas era a demonstração do produto por telefone. O uso da voz para apresentar o produto deveria ser envolvente e transmitir sensações, conceitos e ideias. Mais do que passar as características do produto e preço (foco em produto), a atendente deveria passar os benefícios e vantagens tanto do produto quanto do serviço (foco em valor) a fim de criar um diferencial.

Ofertou produto adicional?		
Atendente	Não	Sim
F	8	1
M1	7	1
M2	8	1
M3	8	
T	5	4
M4	5	4

QUADRO 7 – OFERTA DE PRODUTO ADICIONAL
 FONTE: AUTOR (2015)

Verifica-se no QUADRO 7, que a atendente com melhor desempenho nas vendas ofertou produtos adicionais apenas em uma ligação, enquanto as atendedoras com baixo desempenho ofertaram mais vezes. Somente em 11 das 52 ligações houve oferta de produto adicional, isto é, 21% das ligações. Se a oferta de produto

adicional fosse aplicado a todas as ligações, o ticket médio de cada vendedora poderia aumentar e, conseqüentemente, o faturamento total.

Via de regra, as atendentes concentraram sua atenção na linha de produto que o cliente procurava, então era ofertado apenas as versões daquela mesma categoria de produto. Não foi explorada a apresentação de outras categorias de produtos de baixo giro.

Em relação à administração e superação de objeções notou-se que as objeções eram comuns durante a venda. Embora as atendentes fizessem “escuta ativa” das objeções, quando o cliente comentava suas objeções era comum a atendente interromper o cliente para replicar seu ponto de vista, isto é, as atendentes queriam afirmar seu ponto de vista como correto. Esta atitude poderia ser considerada como arrogante ou prepotente, mesmo que não intencional. O levantamento das principais objeções e elaborações de respostas prontas podem ajudar na criação de respostas padronizadas e corretas, desta forma, nenhuma atendente agiria com discricionariedade. Na análise do fechamento de vendas as atendentes F, M1 e M3 tiveram melhor desempenho de venda porque identificavam os “sinais de compra” do cliente e tomavam a iniciativa da venda. Intuitivamente elas utilizavam a técnica do fechamento direto e do fechamento pressuposto, principalmente quando a consumidora ficava indecisa sobre a compra.

A atendente M4 teve desempenho ruim porque gerava empatia com o consumidor, tirava dúvidas, ofertava produtos, deixava ser conduzida na conversa; porém não tomava a iniciativa da venda, conseqüentemente seu TMA era elevado e concluiu apenas 1 venda em 9 atendimentos. Em 8 ligações ouvidas, a venda não foi concluída porque a atendente M4 explicava as características dos produtos e deixava o consumidor evadir porque este iria comprar depois no *e-commerce* ou na loja física. Porém, se ela tomasse a iniciativa da venda e reforçasse os benefícios e vantagens de se adquirir o produto pelo televendas, alguns dos consumidores teriam aproveitado para comprar com ela. Esse comportamento também foi verificado no *benchmarking* de concorrentes.

Feita a venda, é imprescindível notificar o cliente acerca do número do pedido e do protocolo de atendimento gerado pelo sistema CRM. Sobre esse quesito, todas atendentes foram aprovadas.

Ao encerrar a ligação não havia padronização, portanto cada atendente se despedia apenas com “tchau”, “bom dia” e “obrigado”.

8.2 ANÁLISE DO PROCEDIMENTO DE TELEVENDAS ADOTADO PELOS CONCORRENTES

Foi realizado o *benchmarking* competitivo e genérico de concorrentes por meio de ligações gravadas com “compradores-fantasmas” a fim de investigar o atendimento nos outros televendas concorrentes, comparar procedimentos e detectar as boas práticas do mercado para serem assimiladas na célula de televendas e na elaboração do novo formulário da qualidade.

Foram feitas 25 ligações para três concorrentes, que realizam vendas por telefone. O *benchmarking* competitivo foi feito nos concorrentes diretos A e B, que vendem os mesmos produtos da empresa ABC e foram realizadas 8 ligações gravadas para cada um. Para o *benchmarking* genérico foram feitas 9 ligações, escolheu-se o concorrente C, forte atuante no varejo nacional, que comercializa diversas categorias de produtos, inclusive, sendo uma delas a mesma da empresa ABC.

Os compradores-fantasmas receberam instruções para criarem objeções diversas sobre os produtos, preços, procedimentos ou mesmo quanto a prazo de entrega. Adaptando-se o formulário da qualidade de Guérios (2009) e inserindo critérios de técnicas de vendas, elaborou-se um roteiro com os principais pontos a serem analisados e que gerou os dados tabulados conforme o QUADRO 6. O roteiro destaca as etapas de venda, critérios de avaliação, concorrente, frequência de ocorrência (nº) e porcentagem (%). O roteiro de análise dos concorrentes serviu de base para o novo formulário da qualidade.

Etapa da Venda	O que este item avalia?	Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C	
		nº	%	nº	%	nº	%
Preparação	O atendimento foi feito em até 3 segundos?	7	88%	8	100%	8	89%
	Identificou o tele vendas e a si mesma?	8	100%	8	100%	9	100%
	Perguntou o nome do cliente?	6	75%	0	0%	8	89%
Abordagem ao cliente	A atendente demonstrou interesse em ajudar?	3	38%	6	75%	8	89%
	Realizou escuta ativa?	1	13%	5	63%	6	67%
	Foi pró-ativa conduzindo a conversa como vendedora?	0	0%	0	0%	1	11%
Determinação das necessidades dos consumidores	Fez perguntas para detectar a motivação de compra? (presente, para si, para terceiros)	0	0%	1	13%	0	0%
	Incentivou o cliente a falar?	0	0%	2	25%	0	0%
Apresentação de produtos e ajuda na seleção	Ofereceu produtos adicionais?	0	0%	1	13%	3	33%
	Tentou ampliar a quantidade de itens na venda?	0	0%	1	13%	1	11%
	Destacou os benefícios mais valorizados pelo consumidor?	0	0%	1	13%	2	22%
Administração e superação de objeções	Frente à objeção, fez escuta ativa?	5	63%	7	88%	6	67%
	Fez perguntas para saber a real dúvida ou objeção?	0	0%	1	13%	0	0%
	Argumentou os benefícios e vantagens de comprar pelo tele vendas?	1	13%	1	13%	3	33%
Fechamento de vendas	A atendente identificou sinais de compra e tomou iniciativa da venda?	1	13%	1	13%	1	11%
	A atendente persistiu no fechamento?	0	0%	0	0%	2	22%
	Total de ligações feitas	8	100%	8	100%	9	100%

QUADRO 8: ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO *BENCHMARKING* E DADOS OBTIDOS.
 FONTE: GUÉRIOS (2015, p. 22) Modificado pelo autor (2015)

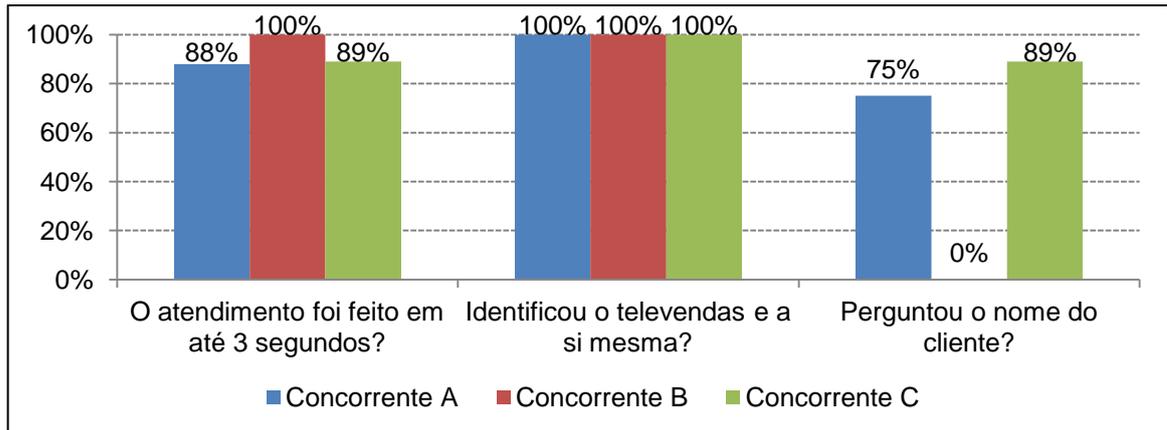


GRÁFICO 3 – ETAPA DA VENDA: PREPARAÇÃO.
 FONTE: AUTOR (2015)

A etapa de preparação provou que todos os concorrentes seguem as orientações da ABT para identificação do tele vendas e das atendentes. Essa informação foi um forte argumento na tomada de decisão para melhoria da apresentação da célula de tele vendas.

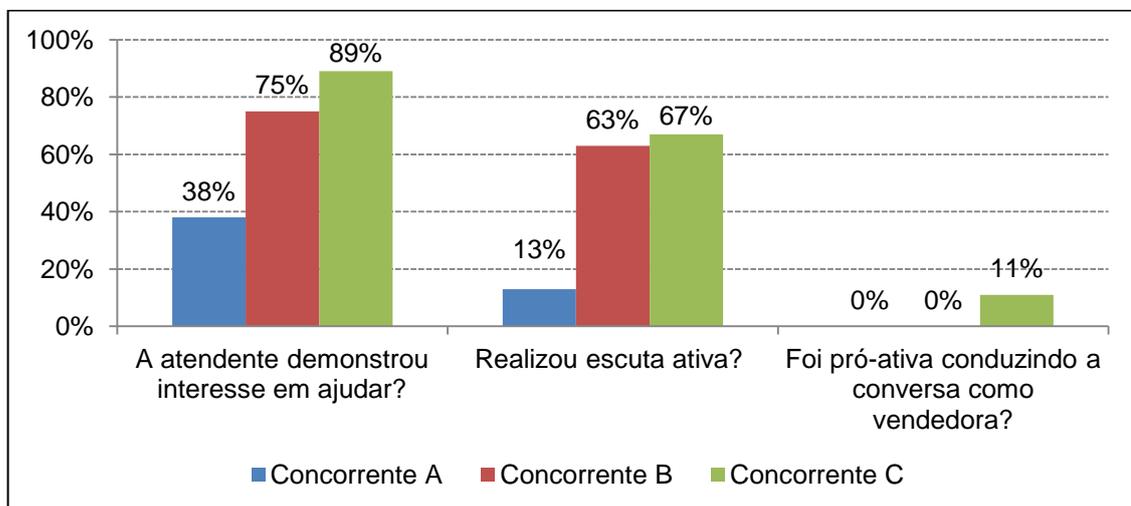


GRÁFICO 4 – ETAPA DA VENDA: ABORDAGEM AO CLIENTE
 FONTE: AUTOR (2015)

Nesta etapa de abordagem ao cliente, constata-se a mesma passividade no atendimento. Foi o “comprador-fantasma” quem conduziu a ligação e a atendente apresentou pouco foco na venda (falta de pró-atividade).

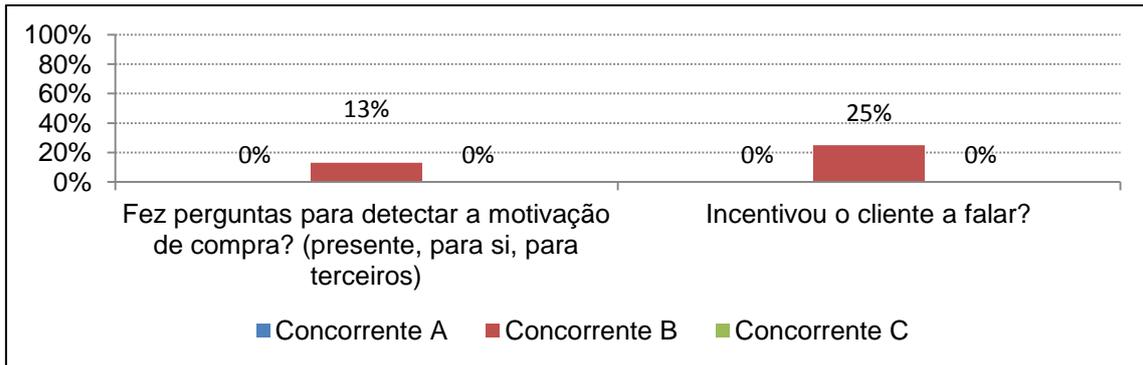


GRÁFICO 5 – ETAPA DA VENDA: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES
 FONTE: AUTOR (2015)

Novamente, constata-se que as atendentes não sondam o cliente para saber das suas necessidades tampouco pesquisaram para saber de que forma pode ser feito um atendimento diferenciado, provando que também eram tomadoras de pedidos.

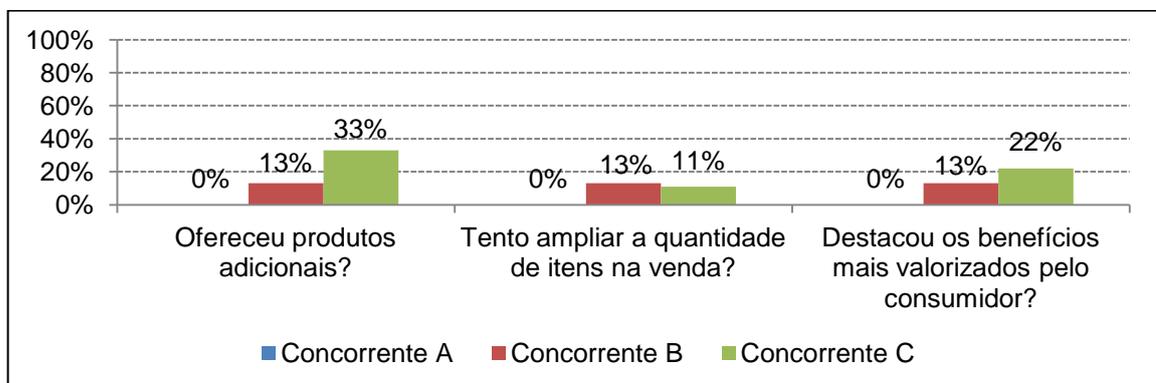


GRÁFICO 6 – ETAPA DA VENDA: APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS E AJUDA NA SELEÇÃO
 FONTE: AUTOR (2015)

Como a abordagem e a sondagem não eram feitas, isso comprometeu na apresentação de produtos. Quando questionadas se poderiam sugerir algum produto, havia dificuldade na oferta dos produtos adicionais.

Na compra-fantasma buscou-se pedir opinião das atendentes sobre determinado produto visto no site e, mesmo o comprador-fantasma demonstrando interesse, as atendentes não destacavam as características e benefícios mais valorizados pelo consumidor.

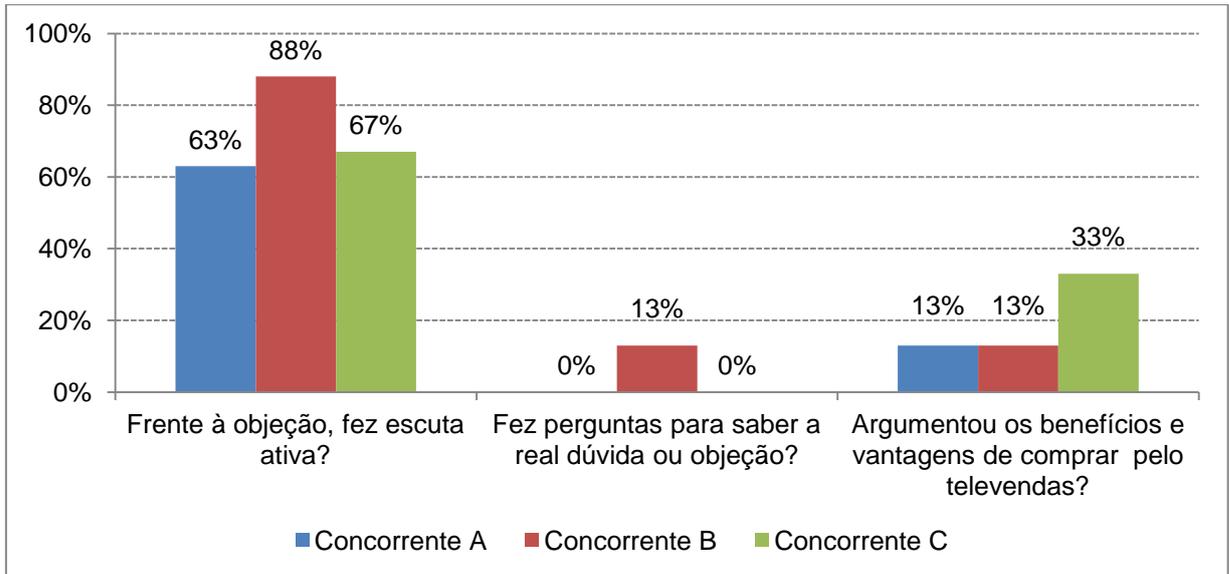


GRÁFICO 7 - ETAPA DA VENDA: ADMINISTRAÇÃO E SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES
 FONTE: AUTOR (2015)

As objeções acerca do procedimento de compra eram facilmente superadas, pois seguiam ao roteiro; porém, quando a objeção era sobre as características dos produtos, as atendentes deixavam de responder ou pediam para que o comprador-fantasma lesse no site as especificações técnicas e opiniões de outros consumidores, demonstrando pouco conhecimento de produto, ou seja, a transmissão de sensações, emoções e sentimento de posse (foco em valor) não eram explorados.

Devido à falta de informação, o comprador-fantasma alertava a atendente que iria verificar depois e compraria pela Internet. Poucas atendente argumentavam que seria mais vantajoso comprar pelo tele vendas e fechar a compra naquele momento, motivo que leva muitos consumidores a evadir e abandonar o atendimento, comprometendo a taxa de conversão e faturamento.

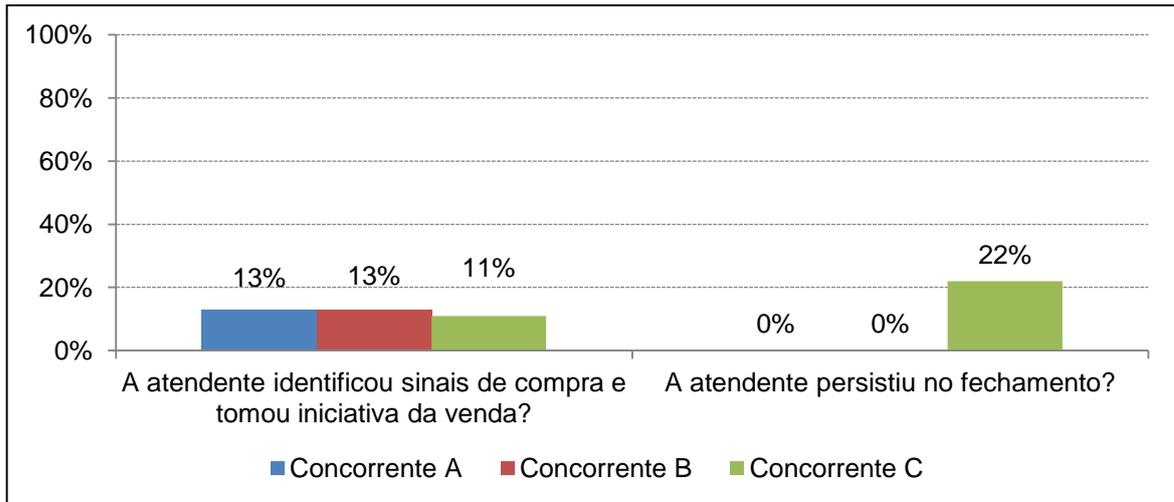


GRÁFICO 8 - ETAPA DA VENDA: FECHAMENTO DE VENDAS
 FONTE: AUTOR (2015)

Mesmo demonstrando interesse na compra de determinado produto, as atendentes aguardavam o comprador-fantasma decidir a compra.

O atendimento no concorrente C surpreendeu porque as atendentes persistiram no fechamento da venda. Quando o comprador-fantasma dava sinais de evadir, as atendentes ofertavam “a promoção do dia”, que era um conjunto de toalhas por R\$XY,99. Essa estratégia foi sugerida para implantação na célula de televendas.

As atendentes do concorrente C também seguiam as normas da ABT e realizavam o “selo de vendas” citado por Guérios (2009); pois antes de fecharem a venda, pediam para o comprador-fantasma ratificar e confirmar o pedido.

Verificou-se que, antes de fechar o pedido, as atendentes da concorrência repetiam o nome do produto, quantidade de itens, valor total, forma de pagamento e prazo de entrega e solicitava a confirmação do pedido: “o senhor confirma este pedido?”. Este procedimento não era realizado na célula do televendas ou era feito durante o atendimento e sem padrão. Ao consultar o Código de Ética da ABT, verificou-se que é mandatória a ratificação das informações e solicitar expressamente a confirmação do consumidor, sendo este procedimento denominado por Guérios (2009) como selo de vendas.

8.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS A PARTIR DO DIAGNÓSTICO DAS ETAPAS DE VENDA:

8.3.1 Preparação :

Orientou-se a criação de uma fraseologia inicial para identificar a empresa ABC no início da ligação conforme o artigo 1º, capítulo III do Código de Ética da ABT, a atendente deve mencionar claramente o nome da empresa mesmo em ligações receptivas. No *benchmarking* constatou-se que em todas as ligações, as atendentes concorrentes identificavam a empresa e a si mesmas. Esse argumento convenceu os supervisores do *Contact Center* a acolher essa proposta de melhoria.

Padronizou-se uma fraseologia inicial:

“_Empresa ABC, (nome da atendente F), bom dia! Com quem falo?”.

A respeito da pronúncia do prenome dos consumidores, recomendou-se a adaptação do alfabeto aeronáutico (A-Alpha, B-Bravo, C-Charlie...Z-Zulu), podendo-se substituir algumas palavras por nomes ou conceitos como “A-Amizade”, “B-Beleza”, “C-Cabelo”, “D-Dia” etc.

Para reduzir a soproiedade no atendimento, as atendentes foram orientadas a ajustarem constantemente a posição do *headset* quando percebessem soproiedade causada por elas mesmas durante a ligação.

8.3.2 Abordagem ao cliente

Foi proposto o método do *rapport* com a aplicação da técnica do espelhamento para melhorar a comunicação e criar empatia a fim de se criar uma “zona de conforto” para a consumidora que compra pelo telefone. A empatia deve ser natural, sem exageros e cumprir seu papel como facilitador da venda.

Embora todas as atendentes realizassem “escuta ativa” era comum perceberem apenas as necessidades imediatas dos clientes, como dúvidas dos

produtos ou dúvidas de procedimento de compra. Orientou-se que a escuta ativa deveria ser utilizada para angariar informações de pesquisa e sondagem das necessidades do cliente.

8.3.3 Determinação das necessidades dos consumidores

A sondagem das necessidades dos consumidores deve ser feita por meio de perguntas sutis, preferencialmente perguntas abertas para incentivá-los a falar.

Como a sondagem das necessidades do consumidor foi deficiente, por consequência, a oferta ativa de produtos adicionais foi detectada somente em 12 ligações (23%). Essa informação indica que a passividade das atendentes pode comprometer o objetivo de incrementar as vendas na célula do televendas recém-criada.

Perguntar se é para presente pode determinar o sucesso de uma venda porque se o cliente vai comprar para terceiros, existe a chance de comprar para seu consumo próprio também, detalhe não percebido pelas atendentes.

Direcionar a pergunta com foco na venda poderá incrementar o ticket médio. Questionar a consumidora quando será sua próxima compra poderá indicar se, em vez de fazer pequenas compras esporadicamente, compensa comprar uma quantidade de itens maior porque há descontos para compras acima de determinado valor e pode ser parcelado em mais vezes no cartão de crédito, logo, pode ser mais vantajoso aproveitar o frete gratuito.

8.3.4 Apresentação de produtos e ajuda na seleção.

A vantagem do televendas é a entrega em todo o território nacional onde atuam os Correios, principalmente em regiões onde não existem lojas físicas. Outra vantagem é o recebimento do produto em casa ou, no caso de presente, pode-se enviar para alguém que mora em outro estado sem precisar entregar pessoalmente.

Essa comodidade de receber na sua casa ou em qualquer lugar deve ser transmitida como valor para o cliente.

Um diferencial no atendimento seria, ao completar a compra, em vez de fazerem perguntas genéricas como “algo mais?”, recomenda-se perguntar ao cliente se conhece outras versões do mesmo produto ou outras linhas/categorias de produtos. Por exemplo, um cliente que procura determinado produto, perguntar se o cliente gostaria de experimentar a nova versão recém-lançada, antes que o estoque acabe devido à grande procura. Esse apelo emocional vai de encontro à estratégia de marketing, pois clientes propensos a novidades compram por impulso e geram propaganda boca-a-boca, ou *buzz marketing*.

Produtos de baixo giro de vendas, porém de consumo diário, eram pouco explorados pelas atendentes, logo deveria-se incentivar o consumidor a navegar no site para conhecer essas linhas e promover a compra daqueles itens, muitas vezes desconhecidos por eles.

Para incrementar as vendas e o ticket médio, a orientação foi incentivar a venda adicional por meio de itens adicionais do mesmo produto (*up-selling* e do *cross-selling*). Como exemplo de *up-selling* pode-se ofertar um produto de baixo giro por mais R\$ X,99 para a consumidora que comprar o kit de outro produto.

Por meio de *benchmarking*, verificou-se que uma grande concorrente oferecia a “promoção do dia” antes de se completar a venda. A “promoção do dia” era a apresentação de um kit de 4 toalhas por apenas R\$XY,99; desta forma, o cliente percebia a oferta como atraente e com uma proposta de valor. Essa estratégia deveria ser aplicada na célula de televendas e se mostra mais efetiva do que orientar as atendentes a simplesmente perguntar se o cliente quer “algo mais?”, além de gerar demanda para produtos de baixo giro.

8.3.5. Administração e superação de objeções

Forsyth (2005) recomenda técnica para contorno de objeções eficazes e que foram adaptadas como sugestão de melhoria para a célula do televendas.

A primeira atitude frente à objeção é realizar “escuta ativa” da objeção. Quando o cliente expõe suas objeções por completo, ele mesmo acabando respondendo às suas próprias dúvidas, portanto deve-se incentivar o cliente a falar.

O procedimento correto frente a uma objeção é criar empatia com o consumidor, isto é, demonstrando que ele está sendo compreendido (sem necessariamente sendo concordado). Uma vez compreendido, deve-se fazer perguntas abertas porque o consumidor pode criar uma objeção falsa para esconder outra objeção real.

Deve-se responder à objeção com argumentos convincentes sobre o produto ou serviço porque somente concordar com a objeção sem tomar uma atitude pode demonstrar falta de preparo do atendente e gerar desconfiança por parte do cliente.

Após responder à objeção, deve-se reforçar os benefícios e vantagens tanto do produto quanto do serviço do televendas enfatizando os descontos concedidos, a vantagem de parcelar a compra em mais vezes no cartão de crédito, a praticidade de comprar pelo telefone e a comodidade de receber o produto em casa.

8.3.6. Fechamento de vendas

Nesta importante etapa de venda é importante treinar a atendente do televendas a identificar os sinais de compra. Por meio de escuta de ligações gravadas, ensino de técnicas de fechamento e de simulações, é possível treiná-las para desenvolver habilidade de tomar a iniciativa de venda de forma sutil e natural.

Respeitando a Conduta de Ética da ABT e as melhores práticas dos concorrentes, foi orientado à monitoria da qualidade exigir a confirmação expressa do selo de vendas.

Finalmente, foi proposto padronização no encerramento da ligação por meio da frase:

“_O televendas agradece o seu contato, tenha um ótimo dia!”

9 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao sucesso de vendas no seu *e-commerce* e à sua estratégia de expansão do canal direto, a empresa ABC criou um novo canal de vendas direto por meio do televendas focado em atender clientes com necessidades específicas.

Desde o início, o atendimento da célula do televendas seguiu padrões do SAC com pouco foco em vendas, sem roteiro de atendimento e, principalmente, atitude passiva das atendentes. As atendentes seguiam seu método de vendas, o qual nem sempre contemplava corretamente as técnicas de venda, não havendo padronização no processo de venda, o que causava diferença de desempenho nos índices de TMA, taxa de conversão e ticket médio.

O melhor desempenho aconteceu com as atendentes que pesquisaram a necessidade do consumidor, ofertavam o produto adequado e tomavam a iniciativa da venda.

A implantação de uma célula de televendas encontra obstáculos tanto de ordem interna à empresa quanto externa ao mercado. A venda por telefone apresenta dificuldades que podem ser superadas se forem bem geridas; porém, suas vantagens superam aquelas. Além disso, é preciso ajustar o alinhamento estratégico de vendas com o marketing para gerar valor aos acionistas e satisfazer os *stakeholders* sejam eles consumidores, mercado, associações e legislação.

O diagnóstico processual, comercial e mercadológico é de suma importância para a tomada de decisão a fim de se incrementar as vendas em uma célula de televendas, torná-la eficiente (preocupação com métodos) e, conseqüentemente, eficaz (preocupação com resultados finais).

O diagnóstico estratégico e entendimento da operação durante sua fase de projeto piloto devem estar fundamentadas em conhecimentos teóricos e sistêmicos de implantação de um televendas, tecnologia e sistema da informação, marketing, técnicas de vendas, legislação, qualidade, recursos humanos, logísticos e estratégicos. Essa avaliação sistêmica somada à experiência de cada atendente podem criar ferramentas essenciais para a elaboração de um rico material a ser utilizado estratégica e operacionalmente pela empresa.

O treinamento contínuo das atendentes visa a incrementar os índices de desempenho comerciais por meio do ensino e treinamento das técnicas de vendas.

As etapas de determinação das necessidades dos consumidores e apresentação de produtos visam a melhorar os índices de faturamento e ticket médio por meio da sondagem das necessidades, oferta de produtos, *share of wallet*, venda incremental e venda cruzada. A etapa da administração e superação de objeções visa a melhorar a taxa de conversão por meio de soluções alternativas ao cliente. Por último, o fechamento de vendas tem o intuito de melhorar tanto a taxa de conversão quanto o TMA.

O diagnóstico da célula de televendas da empresa ABC e o *benchmarking* de concorrentes gerou conhecimento para a proposição de melhorias processuais atentando-se à legislação pertinente, boas práticas do mercado e, principalmente, ouvindo e acatando sugestões das próprias atendentes do televendas.

O intuito principal do diagnóstico foi de gerar contribuições e melhorias para que o projeto piloto avance para a execução em grande escala, sem olvidar, que o conhecimento gerado deve ser aplicado diuturnamente na célula de televendas recém-implantada.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BROOKS, I. **Seu cliente pode pagar mais**. Tradução: Márcia Cláudia Alves. São Paulo: Fundamento Educacional, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de materiais**: uma abordagem introdutória – 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE (CALL CENTER /CONTACT CENTER /HELP DESK / SAC / TELEMARKETING). In: ABT Associação Brasileira de Telesserviços. Brasília 2006. Disponível em: <http://www.abt.org.br/codigo_etica.asp>. Acesso em: 12/03/2015.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M.; TEJON, J. L. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**, São Paulo: Saraiva, 2007.

DALFOVO, M. *et al.*; Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, Sem II. 2008

DANTAS, E. B. **Telemarketing**: a chamada para o futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, S. R. coord. **Gestão de marketing**: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

FILHO, T. L. **Business Intelligence no Microsoft Excel**. Axcel Books do Brasil, 2004.

FORSYTH, P. **Como obter êxito nas vendas por telefone**. Tradução Magda Lopes. São Paulo: Planta do Brasil, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUÉRIOS, F. G. **Proposta para melhoria de processos de monitoria da qualidade na célula de televendas da GVT**. 30 f. Trabalho de Pós-Graduação (Especialização em Gestão da Qualidade). Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

HOOLEY, G. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori Yamamoto. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Técnicas de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARKETING. In: HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010. p. 506.

MALAGHAN, M. G. **Como fazer milhões com vendas diretas**: as 8 atividades essenciais que os gerentes de vendas diretas devem praticar todos os dias para ter uma equipe de sucesso e ganhar mais dinheiro. Tradução Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio, 2006.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. org. **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3 ed. São Paulo: Senac, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**, São Paulo: Atlas, 2000.

POPE, J. L. **Telemarketing**: o comércio através do telefone. Tradução Antonio Batista Morão de Oliveira. São Paulo: Maltese, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, M. et al. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau. Academia Publicações, 2003.

WEITZEN, H. S. **Telemarketing**: a mágica do telefone. Tradução Flávio Deny Steffen. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.