

**PATRICK GUIDUGLI BARTOLETTI**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO PARA  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DO HSBC**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Ciências Econômicas, Setor  
de Ciências Súcias Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná, como pré-requisito à  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Econômicas.**

**Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Suely Simões Alves  
Pinto**

**CURITIBA**

**2004**

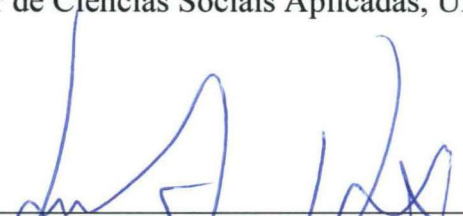
## TERMO DE APROVAÇÃO


PATRICK GUIDUGLI BARTOLETTI

### A IMPORTANCIA DE UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO PARA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DO HSBC

Monografia aprovada como requisito parcial à conclusão do curso de Ciências Econômicas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Professora Suely Simões Alves Pinto  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

  
\_\_\_\_\_  
Professor Luiz Antonio Domakosky  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

  
\_\_\_\_\_  
Professor Divonzir Lopes Beloto  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

Curitiba, 18 de fevereiro de 2004

## AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, agradeço a meus pais, José Olímpio Bartoletti e Maria Aparecida Guidugli Bartoletti, por serem a base da pessoa que sou, por ter certeza de que neles sempre posso encontrar o apoio e a força no momentos mais difíceis e por sempre deixarem transparecer o amor que há em nossa relação.

Gostaria também de deixar registrado a minha gratidão a todos professores do Departamento de Economia, e em especial a professora Suelly Simões Alves Pinto, por ter me orientado, ajudado e ter se mostrado uma grande amiga ao longo da elaboração desta monografia.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	iv
RESUMO.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
3 CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO NOS BANCOS.....	13
3.1 O SURGIMENTO DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO.....	14
3.2 O CASO BRASILEIRO.....	15
4 A TRANSFORMAÇÃO DO EMPREGO NO SETOR BANCÁRIO.....	17
5 ESTUDO DE CASO DENTRO DO BANCO HSBC.....	24
5.1 O TELEBANCO.....	24
5.1.1 O Desenvolvimento do Telebanco.....	25
5.1.2 O Atendimento aos Diferentes Segmentos de Clientes.....	27
5.2 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO TELEBANCO A FIM DE MOSTRAR SUA IMPORTÂNCIA.....	30
5.2.1 Crescimento da Estrutura do Telebanco.....	30
5.2.2 A Nova Estratégia para Vendas.....	32
6 CONCLUSÃO.....	35
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil 1989/1996.....	18
Quadro 2 - Ocupação em números absolutos nos bancos na cidade de S. Paulo.....	20
Quadro 3 - Grau de instrução do bancário - (em %).....	21
Quadro 4 - Eventos de Treinamento de Pessoal: 200-2001.....	22
Quadro 5 - Custo da Transação Financeira por Canal de Atendimento - (em R\$).....	27
Quadro 6 - Vendas Telebanco/ Premier Phone.....	33
Gráfico 1 - Quantidade de Chamadas: Telebanco HSBC – 1993-2003.....	31
Gráfico 2 - Quantidade de Operadores: HSBC 1993-2003.....	32

## RESUMO

No Brasil e no mundo, o sistema bancário tem apresentado ao longo das últimas décadas, canais alternativos de atendimento a seus clientes, resultado do acirramento da concorrência e do avanço tecnológico. A competitividade entre os bancos, antes centrada fundamentalmente nas ofertas de taxas de aplicações aos clientes volta-se, com a estabilização da moeda, para atendimentos diferenciados e em razão da nova realidade econômica, procuram crescer no mercado através da agilização do atendimento associada à redução de custos. Neste processo de reestruturação, ganham destaque nas grandes instituições financeiras, os atendimentos por telefone, os quais permitem contatos individuais, oferecendo apoio para o direcionamento dos diálogos, possibilitando atender e oferecer produtos e serviços de forma efetivamente personalizada. Deste modo, a presente monografia tem como objetivo demonstrar, como uma central de teleatendimento de serviços bancários desempenha importante papel nos resultados apresentados por uma instituição financeira. Os impactos no mercado de trabalho se dão através de maior qualificação exigida e da redução do quadro de funcionários para atendimento presencial. A partir do estudo de caso apresentado conclui-se que a estratégia dos bancos em desenvolver este tipo de canal de atendimento trás resultados positivos a instituição, pois atende a massa de clientes cada vez mais exigentes e sofisticados, através de serviços padronizados, com maior rapidez e comodidade, além de possibilitar o aumento do lucro da instituição, proporcionado pela redução nos custos das operações bancárias, do aumento das receitas com o crescimento do número de serviços prestados (220% entre 1993 e 2003), e por produzir a otimização dos pontos de venda pela ampliação dos horários de atendimento.

## 1- INTRODUÇÃO

Observa-se nos dias atuais por parte das grandes empresas, a busca cada vez maior em otimizar a qualidade total nos serviços prestados e a redução de custos. No setor bancário, um dos canais utilizados pelas grandes instituições financeiras para a busca destes resultados são os atendimentos via telefone, os quais permitem, atendimentos a massa de clientes, através de contatos individuais e possibilitando oferecer produtos e serviços de forma efetivamente personalizada e com redução nos custos das operações realizadas.

Ao oferecer os seus produtos e serviços via telefone, os bancos tem buscado aprimorar a rapidez no atendimento ao cliente, uma vez que, consolida-se um aumento no grau de sofisticação e exigência dos mercados consumidores, resultado da abertura de mercado e do maior fluxo de informações. Como consequência, este fenômeno produziu no consumidor a internação em casa, a minimização de esforços, a menor exposição aos riscos e a busca pela conveniência. Portanto, este processo nos mostra, que toda instituição financeira que deseja continuar e ter sucesso no mercado, deve encarar a satisfação do consumidor como fator crucial ao oferecer seus serviços.

Neste sentido, a proposta deste trabalho é, através do estudo de caso do banco HSBC, provar que uma central de teleatendimento de serviços financeiros, o chamado Telebanco, trás resultados positivos a instituição, uma vez que proporciona a satisfação no atendimento a sua base de clientes, por possibilitar a realização de transações financeiras com comodidade, rapidez e segurança, além de, contribuir para o crescimento do lucro da instituição ao realizar transações financeiras com redução nos custos, aumento de receitas por serviços prestados e aumento nas vendas de produtos em canais alternativos as agências.

No sentido de comprovar a proposta deste trabalho, no capítulo 2, abordaremos algumas visões da teoria econômica centradas nos conceitos que permeiam o objetivo do trabalho, a fim de demonstrar que a melhora dos resultados obtidos por uma instituição financeira com surgimento do Telebanco se torna possível em virtude da inovação tecnológica empregada por empresários que ao apresentar novos meios de

oferecer produtos ou serviços se torna o principal responsável por sua demanda. No capítulo 3, é apresentado o contexto em que surgiram as centrais de teleatendimento nos bancos. O capítulo 4, apresenta a transformação no emprego do setor bancário gerada pela implementação de canais alternativos de atendimento. Dentro do capítulo 5, é desenvolvido o estudo de caso, demonstrando a importância do setor de teleatendimento de serviços bancários para uma instituição financeira, sendo tratado especificamente o Telebanco do banco HSBC, bem como seu funcionamento e desenvolvimento.

Finalizando o trabalho, é apresentada a conclusão, demonstrando que uma boa central de teleatendimento de serviços financeiros, ajuda a obter um bom desempenho a qualquer banco que a desenvolva.



## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução tecnológica é uma realidade marcante na fase atual do capitalismo, sendo que esta, aliada ao acesso à informação, tem promovido o aumento da produtividade, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e se tornado fator essencial para o desenvolvimento de uma economia.

Diferentes doutrinas são unânimes em identificar na evolução tecnológica a origem do crescimento e acumulação, de outra parte, quando ela se relaciona ao nível de emprego as divergências se acumulam. Para tanto, para tratar da evolução tecnológica serão reunidas idéias básicas de um dos precursores deste assunto, o economista austríaco, Joseph Alois SCHUMPETER (1997). Quando analisada a questão do impacto do progresso tecnológico no nível de emprego, iremos verificar a posição de alguns autores ao longo dos tempos a medida em que este desenvolvimento tecnológico se consolidava.

Procurando explicar a natureza do desenvolvimento econômico, Joseph Alois SCHUMPETER (1997), rejeita a idéia neoclássica de desenvolvimento como sendo um processo gradual e harmonioso, mas que se dá de forma descontínua, alternando períodos de prosperidade e recessão. SCHUMPETER (1997) apresenta uma abordagem onde atribui ao processo de inovação o papel de principal dinamizador do progresso econômico.

Para ele, um sistema econômico estacionário, onde não haja acumulação nem tão pouco a ampliação do produto, são as mudanças nas qualidades ou métodos de ofertar bens que podem alterar este estado de inércia.

Dentre os vários meios que podem provocar esta mudança está a introdução da inovação tecnológica que pode se dar através da criação de um novo bem, da mudança no comportamento dos agentes econômicos, com a realocação de recursos, da destruição de métodos tradicionais de produção ou da modificação qualitativa da estrutura econômica.

Ainda segundo SCHUMPETER (1997), essas mudanças são tão contínuas e variadas, que muitas vezes ocorrem antes que os consumidores dos produtos ou serviços oferecidos exijam ou sintam a necessidade da mesma. O produtor ou empresário que assume papel fundamental para o crescimento e diversificação de sua demanda, seja ela produtora de bens ou serviços.

(...) as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse anexo. Entretanto, é o produto que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1997, pg. 76).

Há de se ressaltar que para obter condições de produzir as mudanças que resultaram no desenvolvimento de seu processo produtivo e por conseqüência a ampliação de sua demanda, a indústria necessita encontrar e associar fatores de produção pré-existentes no processo produtivo utilizado na atualidade resultando em novas combinações.

Na medida em que as "novas combinações" podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecerem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. (SCHUMPETER, 1997, pg. 76).

A característica determinante, portanto está diretamente ligada a dinâmica do processo e que pode ser de forma contínua ou descontínua. Os empresários que inovam seguidamente têm como objetivo melhorar os processos já existentes e aperfeiçoar seus métodos de produção.

Para que haja o desenvolvimento deve haver neste processo intervalos que permitam diferenciar as características do novo produto com saltos qualitativos e relevantes para os consumidores e para o setor industrial em questão.

Na concepção de SCHUMPETER (1997), o empresário inovador torna-se o centro da análise do desenvolvimento econômico, e esta integração da figura do empresário inovador contribui para a formulação de uma teoria de ciclos de negócios.

(...) a realização de combinações novas é ainda uma função especial, e o privilégio de um tipo de pessoa que é muito menos numeroso do que todos os que têm a possibilidade "objetiva" de fazê-lo. Portanto, finalmente, os empresários são um tipo especial, e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos. (SCHUMPETER, 1997, pg. 89)

As invenções se produzem de forma contínua e irregular, sendo a sua conversão em inovações empresariais registradas em ondas. Estas ondas de inovações acontecem quando há um acúmulo considerável de novas idéias e também quando um grupo de empresários inovadores tem êxito.

Seguindo a teoria Schumpeteriana, o desenvolvimento pode ser obtido de várias maneiras: a introdução de um novo produto, de descontinuas e diferentes alterações do sistema de produção, da abertura de um novo mercado, de novas matérias - primas e por fim chegando ou saindo de uma situação de monopólio. Cada um destes casos pode ocorrer de forma e intensidade diferentes, mas quando associados potencializam os resultados e efeitos gerando reações nos consumidores que podem ser contrários ou adversos às mudanças.

Esse conceito engloba os cinco casos seguintes: 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados - ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo), pela trustificação ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER, 1997, pg.76).

A reação dos consumidores às mudanças torna necessário aos empresários analisar com maior preocupação informações sobre cada mercado demandante, pois algumas inovações se dão em ritmo mais lento em sociedades mais conservadoras e

fiéis a marcas já tradicionais, pois não há uma pré-disposição a mudança e são muito grandes os custos associados aos riscos de desenvolvimento. Nunca se pode esquecer que existem limites para a mudança e esses limites são definidos pela sociedade. Deve-se ter muita percepção e conhecimento do mercado em que se trabalha.

De tempos em tempos os consumidores ficam saturados e não querem mais consumir o que estavam acostumados sendo que a melhora do produto já não se torna suficiente e se faz necessário, a criação de novos artigos. Quando acontece este estagio especial é quando se apresenta o ponto para as grandes diversificações e os segmentos de mercado apresentam os grandes saltos de desenvolvimento.

Temos enfim que a evolução e desenvolvimento econômico e tecnológico segue uma cadeia de transformações para atender aos desejos e anseios de consumidores cada vez mais exigentes e de mercados cada vez mais competitivos. Para dar resposta a estas demandas específicas do mercado é que surgem no inicio dos anos noventa novos mecanismos de interação bancária como o Telebanco que pode ser explicado pelo embasamento da teoria Schumpeteriana.

Ao estabelecer as transformações que o avanço tecnológico provoca no nível de emprego, Adam Smith (1996), em *A Riqueza das Nações*, parece identificar a invenção das máquinas na origem da divisão do trabalho e mostra-se otimista ao observar a maneira como as tarefas estavam sendo divididas, tornando cada trabalhador um especialista numa parte ínfima da tarefa.

Um operário desenrola o arame, um outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto faz as pontas, um quinto o afia nas pontas para a colocação da cabeça do alfinete; para fazer uma cabeça de alfinete requerem-se 3 ou 4 operações diferentes; montar a cabeça já é uma atividade diferente, e alvejar os alfinetes é outra; a própria embalagem dos alfinetes também constitui uma atividade independente. (SMITH, 1996, Livro 1, Capítulo 1, página 66).

Nesta exposição observa-se em SMITH (1996) que a divisão do trabalho permite uma expansão constante da produtividade, o que leva ao aumento permanente no número de empregos e um crescimento econômico cada vez maior, sendo que a invenção das máquinas se torna um meio para poder atingir os objetivos de expansão da produtividade com maior rapidez e facilidade. O autor acrescenta ainda: "(...) as

“pessoas têm muito maior probabilidade de descobrir com maior facilidade e rapidez métodos para atingir um objetivo quando toda a sua atenção é naturalmente dirigida para um único objeto muito simples” (SMITH, 1996, Capítulo 1, página 69).

(...) a grande multiplicação das produções de todos os diversos ofícios- multiplicação esta decorrente da divisão do trabalho- que gera, em uma sociedade bem dirigida, aquela riqueza universal que se estende até as camadas mais baixas do povo. Cada trabalhador tem para vender uma grande quantidade do seu próprio trabalho, além daquela que ele mesmo necessita; e pelo fato de todos os outros trabalhadores estarem exatamente na mesma situação, pode ele trocar grande parte de seus próprios bens por uma grande quantidade, ou – o que é a mesma coisa- pelo preço de grande quantidade de bens desses outros. Fornece-lhes em abundância aquilo de que carecem, e estes, por sua vez, com a mesma abundância, lhe fornecem aquilo de que ele necessita; assim é que em todas as camadas da sociedade se difunde uma abundância geral de bens. (SMITH, 1996, Capítulo 1, página 70).

SMITH (1996) identifica no desenvolvimento tecnológico um importante papel para o crescimento e riqueza de uma nação, isso porque, os avanços tecnológicos proporcionam aos trabalhadores um maior poder de compra, que por sua vez, alimenta um ciclo virtuoso de produção e consumo pois com o maior poder de compra se estimula a demanda e que por sua vez estimula a produção, alimentando novamente a demanda.

Diferente de Smith, David RICARDO (1996), estabelece sua atenção na repartição do produto entre trabalhadores, capitalistas e proprietários. Para RICARDO é o destino que o capitalista aplica aos seus rendimentos líquidos o responsável pela demanda de empregos, uma vez que, ao demandar empregos domésticos em vez de artigos de luxo, amplia-se o número de empregados domésticos, favorecendo, a classe trabalhadora, contudo, sempre que o preço do trabalhador aumenta, o uso da maquinaria é expandido o que provoca uma constante competição entre as máquinas e a classe trabalhadora.

No entanto RICARDO (1996) se põe a favor da introdução da maquinaria à medida que:

(...) se não for permitido ao capital obter o maior rendimento líquido que o emprego das máquinas possibilita, ele será transferido para o exterior e isso representará um desestímulo muito maior à demanda de trabalho do que a generalização mais completa do uso de máquinas, uma vez que, enquanto o capital é aplicado no país, alguma demanda de trabalho deverá ser criada: as máquinas não funcionam sem a intervenção do homem, e também não podem ser construídas sem a contribuição do seu trabalho. Investindo uma parte do capital em maquinaria

aperfeiçoada haverá uma redução na progressiva demanda de trabalho; exportando-o para outro país, a demanda será totalmente eliminada”( RICARDO, 1996, p. 294).

Com isso, RICARDO (1996) coloca que é preferível a um país investir em máquinas e desse modo possibilitar uma demanda ainda que decrescente de trabalhadores a eliminá-la total e definitivamente, exportando o capital a outro país.

RICARDO (1996) se põe de modo pessimista diante do futuro, pois embora reconheça as potencialidades do avanço tecnológico para o aumento da produtividade do trabalho, ele não reconhece que as mudanças tecnológicas possam se dar num ritmo necessário para evitar uma estagnação. Isso porque o crescimento tecnológico para a produção de alimentos deve se dar sempre a uma taxa suficientemente elevada para não esbarrar na elevação dos preços dos alimentos e por consequência dos salários, resultando numa estagnação à medida que as taxas de lucro de todas as atividades se tornam iguais e muito reduzidas.

Diferente dos economistas clássicos Karl MARX (1996), põe em discussão a distribuição de renda extremamente desigual e a suscetibilidade do sistema econômico às crises e ao desemprego (depressão), que embora fosse uma questão reconhecida pelos clássicos, ela não se integrava a sua teoria.

MARX (1996) é inegavelmente um defensor da classe trabalhadora e em seu livro, *O Capital*, expõe que ao defenderem seus interesses, os produtores, procuram continuamente reduzir os custos da mão - de - obra e obter maior controle sobre os meios de produção substituindo, sempre que possível; trabalhadores por bens de capital. A medida em que as máquinas substituem o trabalho humano, o capitalista além de aumentar sua produtividade, obter redução de custos e maior controle sobre o processo de produção, gera paralelamente um exército de trabalhadores desempregados e que se tornam disponíveis para exploração em algum outro lugar da economia. Para MARX: “Utiliza-se a maquinaria, para transformar o trabalhador, desde a infância, em parte de uma máquina parcial. Assim, só reduzem os custos necessários para reproduzi-lo, mas também se torna completa sua desamparada dependência da fábrica como um todo, e, portanto, do capitalista” ( MARX, 1996, Capítulo XIII, p. 483).

Para MARX, o acúmulo de capital proporcionado pelo desenvolvimento das máquinas resulta em substitutos não humanos cada vez mais sofisticados. Para ele (...) o instrumento de trabalho, ao tomar a forma de máquina, logo se torna concorrente do próprio trabalhador (...) o trabalhador é posto fora do mercado (...) quando a máquina se apodera, pouco a pouco, de um ramo de produção, produz ela miséria crônica na camada de trabalhadores com que concorre. (MARX, 1996, Capítulo XIII, p. 493).

Com isso, MARX coloca que a ampliação do uso de máquinas ao mesmo tempo em que amplia a produtividade e lucro do capitalista, gera o aumento do desemprego e da exploração do trabalhador o que se torna, no entanto contra produtor pois sem trabalho, os trabalhadores não auferem renda e com isto dificulta a ampliação de mercados consumidores ao excedente deste aumento da produtividade.

Seguindo a linha marxista, Jeremy RIFKIN (1995), em seu livro, *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*, analisa que a fase atual do capitalismo marcada pelo extraordinário desenvolvimento da alta tecnologia, caracteriza o declínio sistemático e inevitável dos empregos. Para o autor: “Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda escala da atividade econômica” (RIFKIN, 1995, Capítulo 1, p. 5).

Para RIFKIN (1995), o desenvolvimento tecnológico tem sido acelerado em virtude da concorrência global e atraída pela redução dos custos e aumento das margens de lucro. O aumento da automação ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade, reduz gradativamente o número de operários, levando a economia global rapidamente a era da fábrica sem trabalhadores. Esse aumento do número de pessoas subempregadas ou sem trabalho está aumentando rapidamente, à medida que a extraordinária revolução da alta tecnologia, através de computadores sofisticados, robótica, telecomunicações e outras tecnologias de ponta estão, rapidamente, substituindo seres humanos em, cada setor e indústria - de manufatura, varejo, serviços

financeiros a transporte, agricultura e governo, sendo que muitas funções jamais voltarão.

RIFKIN se mostra pessimista quanto à esperança de economistas e políticos de que o setor de serviços e o trabalho administrativo se tornaram capazes de absorver estes milhões de trabalhadores à procura de trabalho. Neste contexto, o autor destaca que: “Suas esperanças serão provavelmente esmagadas. A automação e a reengenharia já estão tomando o lugar do trabalho humano em muitas áreas relacionadas, como a de prestação de serviços. As novas ‘máquinas inteligentes’ são capazes de executar muitas das tarefas mentais atualmente realizadas por seres humanos, e numa velocidade muito maior” (RIFKIN, 1995, Capítulo 1, p. 9).

Nesse contexto, RIFKIN (1995) aponta dois cursos a serem trilhados para que as nações possam ser bem sucedidas na transição para uma economia pós-mercado no século XXI. Primeiro, os ganhos de produtividade terão de ser repartidos com milhões de trabalhadores para evitar que a contínua substituição de trabalho humano por máquinas não se mostre contraproducente, como já dizia MARX. Para isso, “avanços dramáticos em produtividade precisarão ser compensados por reduções igualmente dramáticas no número de horas trabalhadas e aumentos constantes de salários para assegurar uma demanda eficaz pela produção e uma distribuição justa dos frutos do progresso tecnológico” (RIFKIN, 1995, Capítulo 14, p.240).

O segundo curso a ser trilhado pelas nações consiste em se dar maior atenção ao terceiro setor: economia de não mercado.

(...) é ao terceiro setor- a economia social- que as pessoas irão voltar-se no próximo século, para ajudar a administrar necessidades pessoais e sociais que já não podem mais ser administradas nem pelo mercado nem por decretos legislativos. Esta é a arena em que homens e mulheres explorarão novos papéis e responsabilidades e encontrarão novos significados para suas vidas, agora que o valor de mercado de seu tempo está desaparecendo (RIFKIN, 1995, Capítulo 14, p. 240).

Por fim RIFKIN (1995) sugere que se deixe de lado a ilusão de se retrainar as pessoas para cargos e funções já inexistentes, e que se redefina o papel do indivíduo em uma sociedade praticamente sem trabalhadores. Novas alternativas ao trabalho formal deverão ser encontradas para propiciar renda e poder aquisitivo.



(...) a estrada para uma economia quase sem trabalhadores está à vista. Se esta estrada leva a um porto seguro ou a um terrível abismo, dependerá de como a civilização irá preparar-se para a era pós-mercado que virá logo após a Terceira Revolução Industrial. O fim do trabalho poderia significar a sentença de morte para a civilização, como a conhecemos. O fim do trabalho poderia também sinalizar uma grande transformação social, um renascimento do espírito humano. O futuro está em nossas mãos (RIFKIN, 1995, Capítulo 18, p. 315).

Em contraposição aos pensadores até aqui estudados, José PASTORE, em seu livro, *Agonia do Emprego*, publicado em 1997, defende a idéia de que embora a maioria das tecnologias produza uma redução do trabalho humano, outras geram novos mercados e oportunidades de trabalho. Para ele “O mundo está repleto de novos produtos que geraram novas demandas e oportunidades de trabalho. A televisão, o videocassete, o CD player, o tênis, a calça jeans, etc., são exemplos de inovações bem recebidas e que criaram novos postos de trabalho- diretos e indiretos” (PASTORE, p. A2).

PASTORE (1997) com isso, não relega a importância de novas tecnologias para o desenvolvimento de uma economia, porém questiona seu impacto sobre o nível de emprego uma vez que existem países que utilizam intensamente as tecnologias modernas e apresentam taxas de desemprego muito baixas (como os Estados Unidos – 5,5%; o Japão – 3,2% e os Tigres Asiáticos – 2% em média), enquanto outros que utilizaram tecnologias modernas na mesma intensidade apresentam taxas de desemprego muito mais preocupantes (como a Alemanha–10%; a França – 12%; a Itália – 13%; a Bélgica – 14% e a Espanha –23%).

Para PASTORE (1997) esta discrepância sugere mudanças institucionais, especialmente na legislação trabalhista e na educação. Diante da impossibilidade de se conter os avanços tecnológicos, é fundamental que se adote uma política voltada a educar, treinar e reciclar a força de trabalho, pois profissionais de baixa qualificação, sofrem mais diante do uso de novas tecnologias, enquanto os que se encontram mais qualificados têm mais chance de se beneficiar.

Diante das várias contradições apontadas pelos autores aqui analisados acerca do avanço tecnológico e seu impacto no nível de emprego, pode se considerar que pelo menos em parte uso de novas tecnologias explica o aumento do desemprego, sendo

que se encontra em consenso entre ambos a necessidade de se adotar em todos os países políticas sócio-econômicas, de grande seriedade e que se preocupem com as condições de vida da população.

### **3- CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO NOS BANCOS**

As centrais de teleatendimento vêm ganhando importância na estrutura do sistema bancário a partir dos anos noventa. Esta forma de atendimento ao público, caracteriza-se por atender a demandas específicas do mercado como, comodidade e conveniência, que são requisitos essenciais ao ofertar serviços num ambiente globalizado e competitivo.

A implantação e desenvolvimento das centrais de teleatendimento começaram durante o Plano Cruzado (1986) e intensificaram-se com o Plano Real (1994), obrigando as instituições bancárias a rever suas estratégias e estruturas organizacionais. As operações centradas na especulação financeira representavam uma parcela expressiva da lucratividade apresentada pelo setor, frente à inflação descontrolada. Com a estabilização, as instituições bancárias, tiveram que rever suas estratégias e estruturas organizacionais.

A competitividade entre os bancos, antes centrada fundamentalmente nas ofertas de taxas de aplicações aos clientes volta-se, com a estabilização da moeda, para atendimentos diferenciados visando atrair um conjunto de pessoas com rendimentos mensais considerados médios.

No cumprimento dos novos objetivos traçados, em razão da nova conjuntura econômica, procuram crescer no mercado através da agilização do atendimento associada à redução de custos.

Neste aspecto, entre as mudanças realizadas, destacam-se novas formas de organização do trabalho, o desenvolvimento de novas formas de relações empregatícias (trabalho em tempo integral, em tempo parcial, terceirizado ou subcontratado), e a informatização dos processos de trabalho bancário. Todas estas mudanças referem-se a um esforço sistemático realizado pelos bancos no sentido de ampliar a carteira de clientes em um contexto de intensa concorrência e, ao mesmo tempo, minimizar os custos de funcionamento e maximizar os índices de lucratividade.

Assim, os bancos que já tinham seu papel social por serem prestadores de serviços intermediando setores produtivos, relegavam esta função a um segundo plano, pois estavam comprometidos em serviços especulativos através da implementação de elevadas taxas de *spread*, que por si só, garantia altos lucros no período de inflação descontrolada. Quando do controle da inflação, os bancos necessitaram adotar uma maior agilidade na informação com vistas ao fortalecimento da prestação de serviços. Esta transformação nas operações do setor bancário brasileiro resultou na sua equiparação em termos de equipamentos de automação bancária aos países desenvolvidos.

Seguindo uma tendência mundial, os bancos passam a ampliar intensamente as formas de auto-atendimento, bem como o atendimento à distância. Dessa forma os bancos que ainda não possuíam Centrais de Atendimento (CA), agilizaram a sua implantação, assim como, da mesma forma os que já possuíam serviços neste sentido fizeram melhorias para a sofisticação de suas operações.

### **3.1 O SURGIMENTO DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO**

As primeiras centrais de atendimento foram instaladas pelas companhias telefônicas destinadas à conexão de chamadas locais.

Em 1968, um juiz federal americano ordenou a Ford Motor Company, fábrica de automóveis americana, que estabelecesse uma linha de telefone gratuita para atendimento de comunicações de defeitos em veículos. Em 1972, a Rockwell, empresa de automação eletrônica, desenvolveu uma central automática de distribuição de chamadas telefônicas (ACD – *Automatic Call Distribution*).

Mas somente no início da década de 1980, as centrais de atendimento se difundiram mundialmente. Em 1981, a GE – General Eletric, empresa americana de produtos e instalações elétricas, estabeleceu uma rede de centrais de atendimento. Em 1984, a AT&T, empresa de telefonia americana, realizou uma campanha de *telemarketing* contactando 16 milhões de pessoas com operadores em centrais de

atendimento. Surgiram, então, as centrais de atendimento (teleatendimento, *help desk*, *call center*, SAC), destinadas a facilitar a vida do consumidor-cliente-usuário.

### 3.2 O CASO BRASILEIRO

Os serviços prestados à distância surgem no Brasil em meados da década de 70, porém essencialmente voltados a serviços diversos e não às instituições bancárias, nesse momento.

As Centrais de Atendimento vêm desempenhando importante papel na reestruturação do sistema bancário. Acompanhando o movimento mais geral do mercado, cujo lema é reduzir custos, os bancos encontram nessas centrais condições técnicas e organizacionais para o cumprimento desse objetivo, pois permitem agilidade no atendimento ao cliente e ampliação da produtividade.

Seu espaço físico é reduzido, ao contrário das agências bancárias que primam pelo luxo e sofisticação. As centrais de atendimento necessitam apenas de instalações, essencialmente voltado à acústica adequada. Geograficamente permitem localizar-se em pontos distantes dos centros financeiros, regiões que em razão da especulação imobiliária invariavelmente elevam o custo do espaço físico, fator decisivo na decisão de onde se implantar o teletrabalho.

Embora o centro de trabalho remoto acarrete custos de instalações, ele pode ser financeiramente atraente quando uma organização precisa de espaço novo. As propriedades distantes em geral podem ser adquiridas a preços mais favoráveis porque não sofrem especulação ou altos custos operacionais que afligem as regiões urbanas e suburbanas para a localização de matrizes de corporações. (KUGELMASS, 1996. Pg 39).

Fatores desta natureza fazem com que o atendimento remoto se caracterize, sob a ótica dos bancos, como um serviço que minimiza custos e apresenta resultados eficientes.

Do ponto de vista dos bancários, dentro de um contexto de reestruturação apresentada pelo setor, permite que a categoria seja reduzida de maneira considerável, uma vez que cada trabalhador nas centrais de teleatendimento substitui um número

maior de postos de trabalho alocados anteriormente nas agências, em razão do grande número de atendimentos possibilitados por este canal.

O serviço de teleatendimento dos bancos é totalmente informatizado. A tecnologia é empregada desde o instante em que o cliente acessa via discagem telefônica a Central de Atendimento. Inicialmente o cliente é "atendido" de forma eletrônica, através de um equipamento denominado *Talker*. Este recebe a chamada, solicitando o número da conta e senha do cliente, processa os dados e eletronicamente responde. Caso necessite ser atendido por um operador, seus dados cadastrais e bancários surgem simultaneamente ao recebimento da ligação na tela do atendente, o que possibilita ao atendente receber o cliente e prestar-lhe um serviço personalizado.

O surgimento e uso desta nova tecnologia para a realização de serviços bancários encontra-se por sua vez identificado na teoria de SCHUMPETER (1997), quando o mesmo coloca que é o empresário inovador o principal responsável para o desenvolvimento de uma economia. Entre os métodos utilizados por este empresário para que possa atingir a ampliação de seus lucros se encontra a criação de um novo bem, bem este, que vem a atender os desejos e anseios de consumidores cada vez mais exigentes e de mercados cada vez mais competitivos.

#### 4 - A TRANSFORMAÇÃO DO EMPREGO NO SETOR BANCÁRIO

O final dos anos 80 e meados dos anos 90 trouxe a economia brasileira a reestabilização de sua moeda e o controle da inflação. Esta nova etapa da vida econômica do país produziu no sistema bancário brasileiro uma profunda alteração em sua forma de atuação, pois os mesmos deixaram de ter seus elevados lucros a partir das taxas de aplicações aos clientes e ficou visível o gigantismo e inchaço de sua máquina administrativa e de sua rede de atendimento, que apesar de adequadas ao regime inflacionário crônico, ficaram disfuncionais num contexto de estabilidade econômica obrigando os bancos a ter que se reestruturar no sentido de oferecer atendimentos diferenciados e com maior agilidade, o que se fez notar acompanhado pela ampliação acelerada dos programas de automação.

Perseguindo aumentar a integração entre o banco e seus clientes, foi se intensificando o uso do capital instalado acompanhado de consideráveis investimentos em telecomunicações, uso de redes locais e sistemas *on line*, além dos serviços de auto – atendimento e *home – banking*.

A constatação de que o setor tornara-se demasiadamente ineficiente num contexto de inflação controlada, seguiu-se um rápido ajuste administrativo que consistiu essencialmente na demissão de bancários, representando a eliminação de 109.000 postos de trabalho apenas em 1986 e principalmente a partir de janeiro de 1989, quando desde então até dezembro de 1996 foram eliminados 314.784 postos de trabalho, segundo dados do Ministério do Trabalho.

**Quadro 1 - Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil<sup>(1)</sup>**  
1989 - 1996

Meses	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Janeiro	811.892	825558	748.949	696.874	681.614	670.117	632.761	568.786
Fevereiro	813.076	825081	745.564	694.839	680.638	668.917	629.251	564.152
Março	811.542	826244	739.578	694.800	678.962	666.743	623.749	559.765
Abril	810.958	821843	734.806	693.684	678.085	664.452	622.060	555.232
Maiο	811.930	810419	732.026	692.588	676.779	661.906	616.847	547.715
Junho	813.501	794897	731.925	691.266	676.052	659.291	611.751	532.003
Julho	816.143	778699	723.279	689.244	676.549	657.233	592.280	528.182
Agosto	814.206	771331	717.914	687.827	677.884	653.272	588.927	526.093
Setembro	815.249	768287	714.089	687.843	677.574	651.022	585.350	521.939
Outubro	818.580	763105	708.751	686.376	676.369	646.236	581.758	518.714
Novembro	822.688	758466	703.729	684.171	673.438	641.302	577.436	513.861
Dezembro	824.316	753636	700.217	682.304	671.740	637.647	571.582	497.108

(1) Bancos comerciais, de investimento etc.  
Fonte: Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Lei 4.923/65).  
Elaboração: Dieese-Seeb/Rio.

A partir da redefinição das estratégias de mercado dos conglomerados financeiros, houve a criação de novos produtos e serviços e seguiu-se o aumento da captação de recursos estrangeiros, participação em processos de privatização ou fusão de empresas, operações de engenharia financeira, e adoção de novas técnicas de gestão de mão-de-obra (terceirização, trabalho em tempo integral, em tempo parcial, ou subcontratado).

A adoção de tais estratégias variou conforme o nicho de mercado escolhido por cada banco, porém em todos se tem por base à visualização de um cenário de estabilização econômica. Fica evidente que todas as mudanças trouxeram modificações no trabalho bancário, impactando em cortes nos níveis de emprego e remuneração dos trabalhadores do setor, além de intensificação e diversificação das tarefas exercidas



pelos bancários. Estas mudanças na gestão de produtos e serviços, aliadas ao uso intensivo da informática, produziram a eliminação da duplicação de tarefas, a simplificação de procedimentos internos e a reorganização funcional, privilegiando a flexibilização de jornada, remuneração e função, com ampliação das tarefas executadas pelos bancários.

O uso crescente da informática permitiu um controle mais objetivo da mão-de-obra, eliminando chefias intermediárias e liberando a gerência da função de administrar a rotina. Às novas formas de controle do trabalho, mais objetivas (por exemplo, o número de autenticações realizadas por dia), se somou uma política de recursos humanos mais agressiva, que busca motivar o trabalhador para o objetivo da empresa, seja através de incentivo financeiro ou pela transferência a ele da gerência da rotina do seu dia-a-dia, agregando função e *status* ao posto de trabalho. Entre as estratégias mais utilizadas destaca-se a introdução de grupos (times) de trabalho, o que possibilita um maior controle individual (e coletivo) do funcionário.

**Quadro 2- Ocupação em números absolutos nos bancos na cidade de S. Paulo**

Cargo	1986	1989	1992	1995
Direção e Gerência	8.407	8.670	11.933	11.434
Chefia Intermediária	26.058	26.078	19.508	14.758
Analistas e Programadores	1.151	4.266	4.450	4.381
Assessores Econômicos/Jurídicos	1.013	1.493	1.747	2.044
Outros Assessores	425	707	838	741
Assistentes Administrativos	1.600	1.739	3.312	3.055
Operadores de Máq. Proc.	2.728	4.743	3.401	2.646
Escriturários e Auxiliares	77.517	73.228	50.539	43.048
Caixas, Pagadores, etc.	20.785	22.024	19.844	17.830
Op.Serv.Telefônicos	576	1.126	1.256	2.342
Secretárias	1.821	1.760	2.213	2.067
Apoio, Limpeza, Vigilância,	450	1.045	385	349
Outros	5.458	9.642	2.874	2.908
<b>Total</b>	<b>147.989</b>	<b>156.521</b>	<b>122.300</b>	<b>107.604</b>

Fonte: Ministério do Trabalho com colaboração do DIEESE - Subseção SEEB/SP; FEBRABAN.

Além da redução das chefias intermediárias, o quadro acima permite observar outras mudanças importantes na categoria bancária. Em primeiro lugar, o aumento do percentual de bancários em cargos de gerência. Há estimativas que indicam uma participação atual em torno de 22%. Esse movimento comprova a afirmação de que o sistema financeiro vem privilegiando o atendimento mais qualificado e personalizado aos médios e grandes clientes, onde o bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional, que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho e com a necessidade de um aprimoramento contínuo, na tentativa de acompanhar as mudanças no setor. Um bom

indicador da necessidade de formação dos bancários é a evolução do nível de escolaridade da categoria.

Quadro 3 - Grau de instrução do bancário - (em %)

Anos	1º Grau completo	2º Grau completo	3º Grau completo	Mestrado/ doutorado
1979 (1)	40	41	13	
1988(2)	38	43	18,7	
1993(2)	25	49,6	25,6	
1994(3)	15	56,4	28	
1996(3)	10,73	55,18	34,08	
2000(3)	5,17	54,83	38,29	1,71
2001(3)	5,13	55,04	36,82	3,01

Fonte: DIEESE e Febraban.

Elaboração: DIEESE - SEEB/Rio.

(1) Dados relativos ao Estado de São Paulo.

(2) Dados referentes à Grande São Paulo.

(3) Dados da Febraban.

A preocupação dos bancos em formar e manter sua equipe de funcionários permanentemente atualizados fica ainda demonstrado quando se analisa o expressivo aumento no número de seminários e cursos em que os bancários foram envolvidos nos últimos anos, sendo que em 2001, cada bancário participou em média de 2,6 eventos de treinamento.

**Quadro 4 – Eventos de Treinamento de Pessoal: 200-2001.**

Eventos	2000	2001	variação %	participantes em 2000	participantes em 2001	variação %
Internos (realizados exclusivamente para o banco)	23.920	46.664	95,08	869.391	956.013	9,96
Externos (realizados para várias empresas)	9.599	12.296	28,10	74.503	89.897	20,66
Seminários no exterior custeados pelo banco	156	274	75,64	265	383	44,53
Programas de Pós-Graduação no Brasil	1.173	1.781	51,83	6.954	9.542	37,22
Programas de Pós-Graduação no exterior	31	26	-16,13	46	46	0,00
<b>Total</b>	<b>34.879</b>	<b>61.041</b>	<b>75,01</b>	<b>951.159</b>	<b>1.055.881</b>	<b>11,01</b>

Fonte: Balanço Social da Febraban.

O segundo ponto em destaque no quadro das mudanças dos postos de trabalho é a acentuada diminuição do número de escriturários na categoria. Em apenas dez anos, a participação deles no contingente total de bancários reduziu-se 55%, em consequência da intensificação do uso da informática, além da própria reorganização do trabalho bancário.

O terceiro ponto em destaque é o aumento de operadores de serviços telefônicos que no mesmo período aumentou em quatro vezes o número de trabalhadores na função. Isto ocorre, pois as centrais de atendimento por telefone vêm ganhando importante papel na reestruturação do sistema bancário, pois os bancos encontram nessas centrais condições técnicas e organizacionais para o cumprimento de objetivos como a redução de custos e pessoal uma vez que cada trabalhador das centrais de atendimento telefônico substitui postos de trabalho alocados anteriormente nas agências. No entanto há de se ressaltar que as Centrais de Atendimento (C A) não se configuram como uma concorrente das agências, pois ao contrário, a elas são repassados todos os recursos captados, assumindo um papel de mera extensão telefônica prestadora de serviços das mesmas.

Seguindo esta concepção, o custo da CA é dividido entre as agências. Uma forma de otimização de seus recursos é incentivar os clientes a utilizarem-na com maior freqüências, a fim de cumprirem o propósito do auto-atendimento ou atendimentos mais

ágeis como, via telefone. Esta função de derivar os serviços para auto-atendimento cabe especificamente aos gerentes, e vindo sendo cada vez mais promovidas e estimuladas pelos bancos, através de metas para uso de transações realizadas no auto-atendimento, ou até mesmo valendo-se de campanhas publicitárias em diferentes meios afim de que se possa atingir os resultados de descentralização dos serviços realizados nas agências.

## **5- ESTUDO DE CASO DENTRO DO BANCO HSBC**

O Telebanco surgiu no início dos anos 90 como resposta às demandas específicas do mercado como: comodidade, rapidez e segurança nos serviços prestados aos clientes. Inseridos num contexto de acirramento da concorrência gerado pela globalização, os bancos passaram a se reestruturar e incentivar o atendimento em canais alternativos às agências.

Este item está sendo desenvolvido, pois a questão a que se atém esta monografia é fazer um estudo da Central do Telebanco do banco HSBC, na qual, conhecendo basicamente seu funcionamento, se possa verificar o quanto ela é importante para o desenvolvimento da instituição.

### **5.1 O TELEBANCO**

A central do Telebanco do banco HSBC foi criada em julho de 1993 com o antigo disk Bamerindus. Esta central recebe chamadas de todo o Brasil via telefone e sua sede se localiza em Curitiba. Ela é composta por Operadores de Apoio ao Cliente bem treinados e aptos a lidar com os diferentes tipos de clientes. Cada grupo de vinte operadores forma uma equipe que é avaliada e supervisionada por um Supervisor de Apoio ao Cliente e que por sua vez é subordinado ao Coordenador do Telebanco. O Telebanco é receptivo, ou seja, apenas recebe as ligações realizadas pelos clientes que buscam serviços e informações. Por sua vez, o atendimento destas ligações subdivide-se em eletrônico ou humano.

A tecnologia é empregada desde o instante em que o cliente acessa via discagem telefônica a Central do Telebanco, o qual recebe a chamada, identifica o banco, solicita o número da conta e senha do cliente, processa os dados e eletronicamente responde através de um equipamento denominado URA (Unidade de Resposta Audível), que apresenta a informação sobre o saldo atual da conta corrente e o menu de opções. Portanto, o cliente é inicialmente "atendido" de forma eletrônica em razão da estratégia dos bancos por ampliação da produtividade, agilidade e redução de custos.

Pode-se afirmar que o atendimento eletrônico assume as mesmas características de um auto-atendimento, porém via telefone, o próprio cliente digita as opções de utilização de serviços. A idéia é de que seja direcionado a este tipo de atendimento o máximo possível de trivial, preservando para o atendimento pessoal aquilo que é mais complexo e que de um modo geral envolva algum tipo de negociação que dependa da interatividade do operador, como aconselhamentos comerciais.

O menu de opções que o atendimento eletrônico disponibiliza é dividido em itens e subitens de uma mesma família de operações. No item para transações financeiras o cliente pode realizar transferência entre contas-correntes, pagamento de contas, títulos e tributos; no item para consultas o cliente pode obter, saldo da poupança, investimentos, optar por operações de crédito pessoal e dos lançamentos da c/c; no item para desbloqueios o cliente pode optar pelo desbloqueio de talões de cheques e da senha alfabética para uso nos caixas automáticos; no item de serviços o cliente encontra disponível desde a recarga de celular pré-pago, até o cadastro e descadastro para obter saldo da conta-corrente no celular e por fim encontra o menu onde pode acessar a opção para atendimento pessoal.

Após a fase de auto-atendimento, caso seja necessário o atendimento humano, é acionado um aparelho de distribuição automática de chamadas (DAC) aos operadores há mais tempo ociosos, procurando impedir a não caracterização de um atendimento pessoal. Quando da derivada da chamada para o canal de atendimento pessoal, o operador recebe na tela de sua estação de trabalho todos os dados cadastrais e bancários do cliente que fez o acesso, permitindo atendê-lo pelo nome e prestar o serviço adequado ao segmento de conta corrente do cliente.

### **5.1.1 O desenvolvimento do Telebanco**

O surgimento do Telebanco disponibilizou aos clientes mecanismos de interação bancária que não se restringia ao horário limitado das agências, contudo os

mesmos se limitavam a saldo e extrato de conta corrente e poupança, investimentos e informações sobre produtos e serviços.

Com o passar dos anos foi feito um grande esforço no sentido de difundir a utilização dos serviços disponíveis no Telebanco junto aos clientes. Para isso, foram desenvolvidos sistemas próprios usados pelos operadores de apoio ao cliente para que este canal de atendimento fosse cada vez mais completo. Esses sistemas vêm sendo aperfeiçoados no decorrer do tempo e conforme as necessidades existentes, buscando sempre o melhor resultado.

A partir de 1997, com a aquisição do Bamerindus pelo HSBC a estratégia de desenvolvimento dos canais alternativos de atendimento em relação aos serviços prestados pela agência foi intensificado.

O processo de desenvolvimento do Telebanco destaca-se por incorporar a sua função serviços que eram restritos às agências. O ano de 2002 deu início ao projeto Global, este projeto se caracteriza por transferir a presença do cliente da agência para o Telebanco, quando o serviço solicitado pelo mesmo não envolva negociação pessoal com o gerente, tal como: cópias microfilmadas de cheques e documentos, extratos acima de 30 dias, alteração de dados para uso e entrega de talões de cheques, alterações de dados dos produtos de capitalização, pedidos de estorno de tarifas e dúvidas sobre lançamento em c/c que não podem ser respondidas pelo Telebanco.

Esta estratégia se justifica quando se analisa sobre dois aspectos, o processo de reestruturação pelo qual passou o setor bancário, principalmente no início dos anos 90. O primeiro ponto é quando identificamos que o processo de inovação tecnológica possibilitou que serviços pudessem ser oferecidos a distância, sendo que a implementação desta inovação era explicada por SCHUMPETER, quando este apresenta uma abordagem onde atribui ao processo de inovação o papel de principal dinamizador do progresso econômico, progresso este que pode ser obtido através de várias maneiras, com formas e intensidade diferentes, mas que quando associadas potencializam os resultados e efeitos. Esta abordagem schumpeteriana se observa no Telebanco, que surgiu como a introdução de um novo bem no mercado, possibilitou uma transformação no modo de oferecer serviços bancários, além de atender um novo



mercado consumidor para estes serviços, que com a globalização e acirramento da concorrência se tornará mais exigente. O segundo ponto em destaque é que neste processo de reestruturação do setor bancário, foram eliminados milhares de postos de trabalho (principalmente os de escriturários), pois permitiu que os mesmos serviços antes apenas realizados nas agências, agora possam ser feitos pelo Telebanco, e com um número menor de funcionários. O custo de uma informação ou transação prestada no Telebanco, comparada com a mesma informação ou transação efetuada na agência, é que se torna um diferencial para o Telebanco, pois é cerca de 40% menor como pode ser identificado a seguir.

**Quadro 5 - Custo da Transação Financeira por Canal de Atendimento - (em R\$)<sup>1</sup>**

Canal/Operação	Pagamento de títulos	Pagamento de concessionárias
Agência	1,25	1,01
Telebanco	0,38	0,37

Fonte: HSBC

### 5.1.2 O atendimento aos diferentes segmentos de clientes

A composição da carteira de clientes do HSBC esta estruturada em quatro segmentos para pessoa física e três de pessoa jurídica que são classificados de acordo com sua renda ou média de investimentos aplicados no banco. Pretende-se, assim, servir ao consumidor como um todo, não apenas por idade ou renda, mas também pelo relacionamento e potencial que ele tem com o banco.

O atendimento a cada segmento de clientes é diferenciado visando oferecer aos clientes uma gama de produtos e serviços completos, separados por segmentos. Cada segmento tem um produto específico de acordo com o perfil do cliente com serviços personalizados e preços diferenciados.

Os clientes com menor renda se encontram nas carteiras Global e Super Class. São clientes que possuem renda a partir de R\$1.050,00 e ou que trabalham em

<sup>1</sup> Todas as informações contidas no Quadro 5, foram obtidas através de entrevista realizada pelo autor com o Sr. Marcos Maldonado, gerente do Telebanco do Banco HSBC, em 20.08.2002.

empresas que possuem acordos com o banco para pagar o salário de seus funcionários pelo HSBC. A este segmento o objetivo é derivar todos os serviços que não envolvam negociação direta com operador ao atendimento automático, preservando o pessoal somente aos casos de aconselhamentos comerciais e ou dúvidas sobre produtos e serviços.

Os clientes da carteira Gold Class representam um segmento intermediário. Com rendimentos entre R\$ 2.500,00 a R\$ 8.000,00 e com média de investimentos inferior a R\$ 50.000,00, a este segmento estão habilitadas a realização de transações financeiras pelo atendimento pessoal por se caracterizarem como clientes em potencial para realização de lucros pelo banco.

O segmento de clientes pessoa física com maior poder aquisitivo da instituição é o composto pela carteira de clientes Premier. A este segmento estão compreendidos clientes com renda superior a R\$8.000,00 e com mais de R\$ 50.000,00 de investimentos no banco. Por serem clientes com elevado potencial, a eles são destinados serviços diferenciados, inclusive com uma central de atendimento exclusiva, o Premier Phone. Quando um cliente Premier liga ao Telebanco, ele é automaticamente direcionado de modo eletrônico ao Premier Phone onde encontra, atendimento preferencial com operadores treinados a atender especificamente a clientes Premier, inclusive com o serviço de atendimento pessoal disponível 24 horas por dia, todos os dias do ano e de qualquer parte do globo terrestre.

Nos segmentos de pessoa jurídica, o HSBC apresenta as carteiras para pequenas, médias e grandes empresas, sendo que estão respectivamente caracterizadas pelas contas Small Business, Comercial Banking e Corporate.

De um modo geral no segmento de pessoa jurídica apenas clientes Small Business que fazem contato com o Telebanco, uma vez que, os outros dois segmentos são direcionados a realização de serviços pela Internet ou com um gerente de relacionamentos exclusivo.

Utilizando a base de clientes que acessam o Telebanco, tem sido implementada desde o início de 2003 uma nova estratégia objetivando a manutenção e ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, em um contexto de intensa concorrência entre

os bancos, em que a tática mais forte é a abordagem para vendas, o que possibilita a geração de lucros, uma vez que, o Telebanco não gera lucro como é conhecido conceitualmente, o que gera é “economia de despesas”, todas as receitas geradas com tarifas e todas as despesas geradas com o atendimento aos clientes são repassadas para as agências.

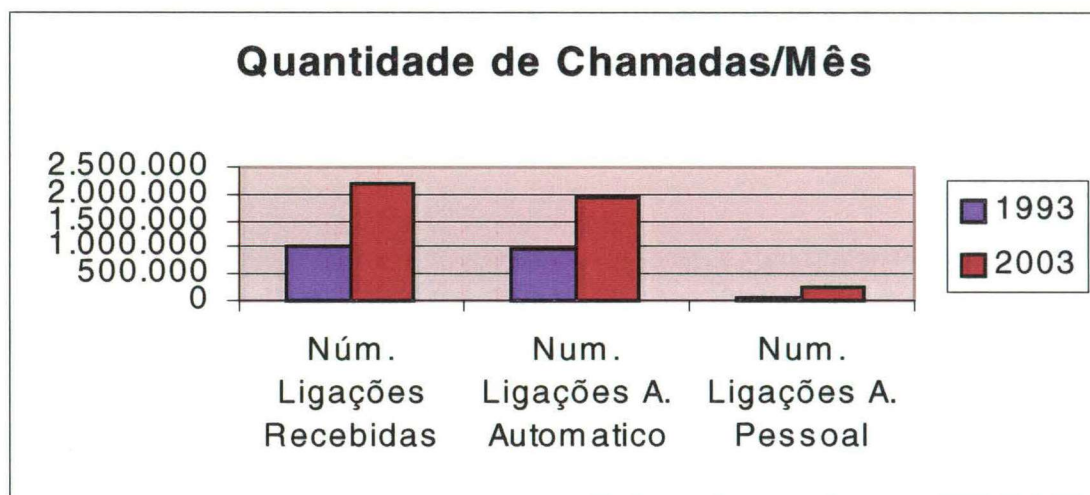
## **5.2 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO TELEBANCO A FIM DE MOSTRAR SUA IMPORTÂNCIA.**

### **5.2.1 Crescimento da estrutura do Telebanco**

A evolução e crescimento do Telebanco podem ser acompanhados, quando se verifica que em seu início, em 1993, o Telebanco apenas oferecia informações sobre saldos de c/c e poupança, de produtos e serviços, ou ainda realizava operações de investimentos. Estes serviços eram realizados por 30 operadores de apoio ao cliente, com uma estrutura de 30 P.A's (pontos de atendimento). Ao longo dos últimos dez anos, o Telebanco tem ampliado a gama de serviços oferecidos aos clientes, inclusive com a transferência da agência para o Telebanco de serviços e operações que não envolvam negociação com um gerente.

Para que os novos serviços e atribuições pudessem ter sido implementadas, foi necessário aumentar sua estrutura, e em dez anos, o Telebanco aumentou em 300% o número de pontos de atendimento, passando de 30 estações em 1993, para 90 estações em 2003. O aumento no número de ligações é outro dado importante e que reflete o crescimento do Telebanco. Comparando a base de clientes que acessavam o Telebanco em busca de serviços e informações em 1993 e dez anos depois em 2003, pode-se observar que houve um aumento de 220,66% no número de acessos feitos a este canal, ou seja, de 1.000.000 de acessos/mês em 1993, para 2.206.608 acessos/mês em 2003, dos quais 50.000 acessos eram direcionados no início ao atendimento pessoal, e dez anos depois, em 2003, passou para 258.828, representando um aumento de 517,65% em dez anos.

**Gráfico 1 – Quantidade de Chamadas: Telebanco HSBC – 1993-2003**



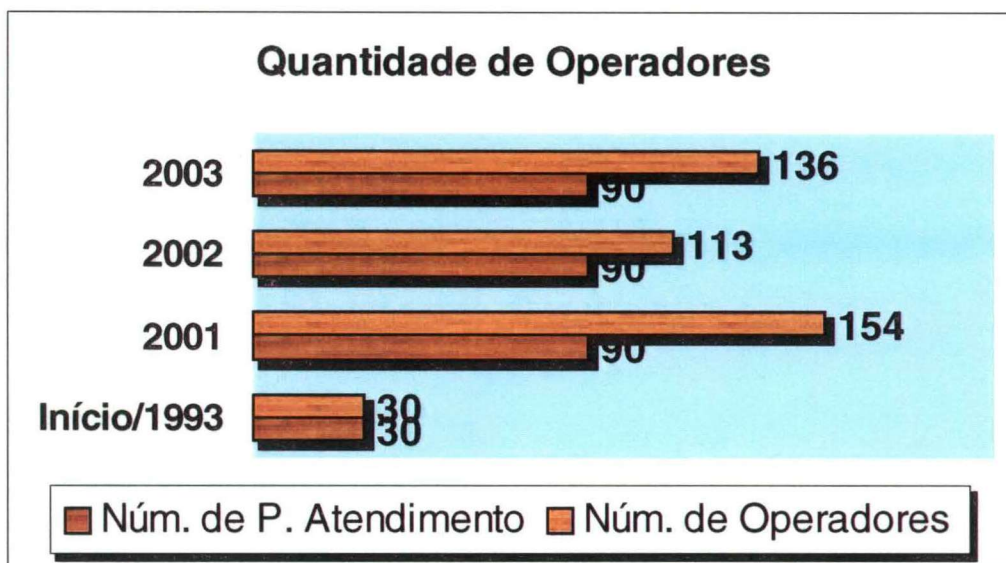
Fonte: GCC Report – Bank Services HSBC

O número de operadores também aumentou, no início (1993) eram 30 operadores, sendo que em 2001 este quadro passou para 154, em 2002 houve uma retração para 113 operadores, retração esta que é respondida à medida que se observa no processo de reestruturação do setor bancário, a estratégia de redução dos custos e agilidade no atendimento. Como parte desta estratégia, algumas transações financeiras que eram realizadas pelo atendimento pessoal a todos os segmentos de c/c, foram migradas e passaram a estar disponíveis apenas no atendimento automático, sendo que aos clientes de maior potencial (segmentos Gold Class e Premier), estes serviços foram preservados.

Em 2003 o número de operadores voltou a crescer de 113 para 136, em função uma nova estratégia para a abordagem de vendas, aproveitando a base de clientes que acessam ao Telebanco.

Respeitadas algumas mudanças ao longo dos anos em razão de novas estratégias adotadas para obter os melhores resultados que são inerentes ao sistema capitalista. O importante é ressaltar que houve um crescimento de 453,33% em dez anos ou uma média de 45,3% ao ano no número de operadores do Telebanco.

**Gráfico 2 – Quantidade de Operadores: HSBC 1993-2003**



Fonte: GCC Report – Bank Services HSBC

### 5.2.2 A nova estratégia para vendas

A prestação de serviços e informações a baixos custos sempre foi um diferencial para o Telebanco, no entanto o Telebanco não gera lucro como é conhecido conceitualmente, pois todas as receitas com tarifas e todas as despesas geradas com atendimento aos clientes são repassadas para as agências.

A partir de 2003 foi implementada uma nova estratégia, em que a tática mais forte é a abordagem para vendas aproveitando a base de clientes que acessam o Telebanco, objetivando a manutenção e ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, em um contexto de intensa concorrência entre os bancos. Desta forma, esta tática vem a responder as novas estratégias do setor bancário em que é

observada uma oferta crescente de produtos e serviços, sendo que a receita de serviços tende a crescer em detrimento da receita de créditos ao consumidor. Os produtos ofertados pelo Telebanco são títulos de capitalização, cartões de crédito e seguros de vida, sendo que desde a sua implementação, as suas vendas tem-se caracterizado por crescente crescimento, confirmando a tendência para gerar receitas à instituição além do horário limitado das agências.

**Quadro 6 - Vendas Telebanco/ Premier Phone**

	Título de Capitalização	Cartão de Crédito	Seguro de Vida
Jan/03	39		
Fev/03	59		
Mar/03	297		
Abr/03	848		
Mai/03	1016		
Jun/03	812		
Jul/03	1650		
Ago/03	1500	22	19
Set/03	1066	295	26
Out/03	1413	1027	145
Total	8700	1344	190

Fonte: GCC Report – Bank Services HSBC

Assim, a abordagem para vendas aliada a incorporação de serviços e atribuições, ao investimento no desenvolvimento de novos sistemas operacionais, ao crescimento de sua estrutura física, de recursos humanos e da respectiva base de clientes que buscam os seus serviços, demonstra que o canal do Telebanco adquiriu desde a sua criação, um importante papel para no desenvolvimento da instituição no processo de reestruturação do setor bancário, uma vez que atende a demandas específicas do mercado em dois aspectos diferentes. O primeiro no atendimento ao cliente com rapidez, comodidade e segurança, resultado do aumento do grau de sofisticação dos mercados consumidores. O segundo aspecto é quando se verifica que este canal tem possibilitado um aumento do lucro da instituição, resultado do aumento

nas vendas de produtos além do horário de atendimento das agências, do aumento das receitas geradas pelos serviços prestados e pela redução no custo de operações bancárias num contexto de intensa concorrência entre os bancos.



## 6 – CONCLUSÃO

Nas últimas décadas o sistema bancário mundial e brasileiro tem apresentado mudanças significativas com relação aos meios de prestar atendimento aos clientes, resultado do desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento este, que ganha destaque na teoria econômica, ao ser defendido pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, como o principal dinamizador do progresso econômico, sendo que ao oferecer novos produtos ou serviços através da inovação tecnológica, o empresário ou produtor se torna o principal responsável por sua demanda.

O surgimento de novos canais de atendimento como, a Internet, o Smart Card, novas funções para o auto-serviço, o banco por telefone, e outras novidades no campo da informação e automação para o segmento bancário, encontra-se sustentada no desenvolvimento tecnológico aliado ao acirramento da competição entre as instituições financeiras.

No Brasil, a implantação de canais alternativos de atendimento, ganha destaque no setor bancário a partir do final dos anos oitenta e meados dos anos noventa, com a adoção de políticas para o controle da inflação e estabilização da moeda. Os bancos que tinham suas operações centradas na especulação financeira no período de inflação descontrolada, com a estabilização tiveram que rever suas estratégias e estruturas organizacionais, uma vez que o gigantismo da rede de atendimento do setor não condizia mais com a nova realidade econômica.

A competitividade entre os bancos, antes centrada fundamentalmente nas ofertas de taxas de aplicações aos clientes volta-se, com a estabilização da moeda, para atendimentos diferenciados e em razão da nova conjuntura econômica, procuram crescer no mercado através da agilização do atendimento associada à redução de custos.

Neste processo de reestruturação, ganham destaque nas grandes instituições financeiras, os atendimentos por telefone, os quais permitem contatos individuais,

oferecendo apoio para o direcionamento dos diálogos, possibilitando atender e oferecer produtos e serviços de forma efetivamente personalizada.

Sobre o ponto de vista do mercado de trabalho, o processo de reestruturação do setor com o surgimento de canais alternativos como o Telebanco, produziu uma alteração no perfil da profissão, resultado da intensificação e diversificação das tarefas exercidas pelos bancários, e produzindo reflexo na busca de recursos humanos qualificados para poder atuar num novo ambiente de alta produtividade e com um conjunto de tarefas mais amplas e complexas. Além das mudanças no perfil dos bancários, identificou-se também a redução no quadro de funcionários, uma vez que este canal de atendimento desonera o número de transações que eram realizadas nas agências, trazendo vantagens aos bancos, pois incorre na redução de custos operacionais, uma vez que algumas transações não envolvem pessoal diretamente ou ainda quando da necessidade de atendimento pessoal, representa uma economia de escala, pois cada operador atende a uma demanda maior de clientes.

Para dar resposta a estas transformações e necessidades específicas apresentadas pelo setor bancário, a partir do controle da inflação e aumento da concorrência entre as instituições bancárias, o banco HSBC desenvolveu uma central de atendimento via telefone, o chamado Telebanco, que é o estudo de caso dessa monografia. Essa central comprova que a estratégia dos bancos em desenvolver este tipo de canal de atendimento trás resultados positivos a instituição, pois atende a massa de clientes cada vez mais exigentes e sofisticados, através de serviços padronizados e com maior rapidez e comodidade e possibilita o aumento do lucro da instituição, uma vez que gera a redução nos custos das operações bancárias, possibilita o aumento das receitas no aumento do número de serviços prestados, além de produzir a otimização dos pontos de venda pela ampliação dos horários de atendimento.

## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARLEIAL, L.; VALLE, R. Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.

KUGELMASS, J. Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

MARX, K. O Capital: Crítica da Economia Política: Livro1. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

PASTORE, J. A Agonia do Emprego. São Paulo: LTR, 1997.

PETRILLI, L. R. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. Texto consultado na Internet, página <http://www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos/LILIANA/cap42.html> (consulta no período de julho a dezembro de 2003).

RICARDO, D. Princípios de Economia Política e Tributação. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Os Economistas).

RIFKIN, J. O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SMITH, A. *A Riqueza das Nações: Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Os Economistas).

SITES DA INTERNET:

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Disponível no site <<http://www.dieese.org.br>>. Acessado no período de julho a dezembro de 2003.

FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos. Disponível no site <<http://www.febraban.com.br/>>. Acessado no período de julho a dezembro de 2003.