

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

**TELEMARKETING: ESTUDO DE CASO EM UM ESTABELECIMENTO
BANCÁRIO**

Autora: Valéria Fernandes Schiffer
Orientadora: Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

PONTA GROSSA
2004

VALÉRIA FERNANDES SCHIFFER

Telemarketing: Estudo de caso em estabelecimento bancário

Estudo de Caso apresentado a
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de especialista em
Marketing.

Orientadora: Ana Paula Mussi S. Cherobim

PONTA GROSSA
2004

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	01
2	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	02
2.1	HISTÓRICO.....	02
2.2	OBJETIVO SOCIAL DO BANCO ABN AMRO REAL S.A.....	06
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	07
3.1	MARKETING.....	07
3.2	TELEMARKETING.....	08
3.2.1	As 10 Grandes Vantagens do Telemarketing	08
3.2.2	Implementação e Desenvolvimento das Centrais de Atendimento.....	09
3.2.3	O Telemarketing em Instituições Bancárias.....	11
3.2.4	O Telemarketing como Estratégia Comercial.....	12
3.2.5	Caracterização do Espaço Físico.....	13
3.2.6	Ergonomia no Telemarketing.....	13
4	METODOLOGIA.....	16
4.1	DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	16
4.2	QUESTÕES DA PESQUISA.....	16
4.3	MÉTODOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	16
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	17
5	DESENVOLVIMENTO.....	18
5.1	TELEMARKETING EM UM ESTABELECIMENTO BANCÁRIO.....	18
5.1.1	Telemarketing: Receptivo e Ativo	18
5.1.2	Informação: Organização do Trabalho, Produtividade e Novas Formas de Controle.....	19
5.1.3	Telemarketing: o Emprego que Desemprega.....	23
5.1.4	Perfil e Estrutura Pessoal.....	25
5.1.5	A Estrutura do Serviço.....	26
5.1.6	O Quadro Funcional.....	28

5.1.7	O Perfil Selecionado.....	29
5.1.8	O Treinamento.....	30
5.2	A TERCEIRIZAÇÃO	36
6	OBESERVAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
	ANEXOS	41

1- INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é destacar a importância adquirida pelo serviço de telemarketing na estrutura bancária, e suas implicações na organização do trabalho bem como nas qualificações observadas.

Para um estabelecimento bancário o telemarketing é de suma importância, pois desenvolve um trabalho específico a cada cliente, podendo até mesmo personalizar este atendimento. Os resultados são muito expressivos, trazendo resultados positivos para o banco.

Os dados apresentados foram obtidos junto a um banco privado, mais precisamente no Banco ABN AMRO Real S.A. Inicialmente será descrita a identificação da empresa, as características gerais da organização do trabalho em telemarketing e, em seguida exposto caso específico.

Esta forma de atendimento ao público, ao contrário dos outros locais de trabalho analisados nesta pesquisa, caracteriza-se pelo movimento crescente no sistema bancário resultando em contratações, sobretudo mulheres.

2- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

O ABN AMRO Bank, atualmente um dos maiores bancos do mundo, foi formado pela união de dois importantes bancos holandeses – o Algemene Bank Nederland N.V. (ABN Bank) e o Amsterdam-Rotterdam Bank N.V.(AMRO Bank) – em 1991. A trajetória destas instituições que formaram o ABN AMRO Bank, porém, começou no início do século passado, quando foram fundadas as companhias que deram origem a elas.

A história do ABN Bank começa em 29 de março de 1824, quando o rei holandês Willem I fundou uma companhia comercial de navegação para promover o comércio de seu país com a região hoje conhecida como Indonésia: a Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM). Mais de um século depois, em 1964, essa companhia uniu-se ao De Twentsche Bank, uma empresa que atuava no mercado financeiro holandês desde 1861, formando o ABN Bank.

Coincidentemente, foi também em 1964 que nasceu o AMRO Bank, através da fusão de outras duas importantes e tradicionais instituições financeiras holandesas: a Amsterdamsche Bank, fundado em 1871 e o Rottrdamsche Bank, fundado em 1863.

Uma presença mais marcante do ABN Bank na América Latina foi consolidada com a aquisição do Hollandesche Bank-Unie (HBU), 1968.

Hoje, presente em 72 países e com uma rede de 1.900 agências e escritórios, ABN AMRO Bank destaca-se no cenário econômico mundial pela sua extensa rede, podendo oferecer aos seus clientes produtos que aliam o profundo conhecimento dos mercados locais à larga experiência e vocação internacional.

Buscando oportunidades de crescimento

O crescimento dos bancos estrangeiros no país, durante longo período, esteve limitado por determinações como a que obrigava os bancos comerciais a se concentrarem nos negócios de câmbio, créditos de curto prazo e contas correntes. Os créditos de médio prazo, importantes para o BHU, só poderiam ser concedidos através de bancos de investimentos. Diante dessa realidade, o BHU formulou sua estratégia procurando oportunidades de crescimento associando-se a um banco de investimento.

A oportunidade para essa associação surgiu ainda em 1963, quando a Companhia Aymoré de Crédito, Investimento e Financiamentos S.A. – que operava no mercado desde 1957 - procurava sócios que pudessem fazer um aporte de capital para sustentar o seu crescente volume de empréstimos. Um destes acionistas foi o BHU, que comprou 50% da companhia Aymoré e, assim, pode continuar a operar com seus empréstimos de médio prazo. A Aymoré logo se destacou no mercado brasileiro, com o crescimento expressivo e uma liderança incontestável no setor de financiamento de veículos usados.

Esse agressivo crescimento dos financiamentos de médio prazo, feitos através da Aymoré, não foram acompanhados pelas demais operações do Banco Holandês Unido, que continuava limitado pelas restrições governamentais, sem ampliar suas atividades no Brasil. Para se ter uma idéia do que isso representava, basta dizer que apenas em 1977 o BHU, como os outros bancos estrangeiros, teve a oportunidade de abrir um escritório em Brasília, para estimular as atividades financeiras na nova capital.

Novas perspectivas

Nos anos 80, as restrições à expansão dos bancos estrangeiros começaram a ser amenizadas. O Banco Holandês Unidos comprou algumas licenças e, através delas, pode, finalmente em 1988, abrir escritórios em Blumenau, Belo Horizonte, Novo Hamburgo, Olinda e Campinas. Além disso, com a regulamentação do chamado Banco Múltiplo (um banco comercial através do qual pode-se integrar diferentes atividades financeiras), foi possível reunir as estruturas e atividades do BHU e da Aymoré em uma única organização chamada Banco Holandês S.A. Este cenário abriu novas perspectivas para o Banco Holandês, uma vez que com

a integração, todas as atividades do novo Banco passaram a ter uma administração única e uma forte base de capital.

Os três primeiros anos da década de 90 foram marcados pela consolidação do processo de implantação do banco múltiplo, com a inauguração de 10 novas filiais: Joinville, Caxias do Sul, Juiz de Fora, Curitiba, Porto Alegre, Goiânia, Santo André, Ribeirão Preto, São Paulo (2) e Rio de Janeiro (2).

Um projeto de crescimento

A partir de 1993, o Banco Holandês passou por novas mudanças que marcaram o início de um processo de crescimento mais acelerado, que iria se consolidar com a inserção do País no cenário financeiro internacional.

No ano de 2001, o Banco mudou sua matriz do Rio de Janeiro para São Paulo e adotou a marca internacional da Organização, passando a denominar-se ABN AMRO Bank. Além disso, o Banco inaugurou o prédio na rua Verbo Divino, com a presença de P.J. Kalff, como membro do Conselho Diretor e Presidente da Divisão Internacional, em seu discurso Kalff – que é *chairman* do ABN AMRO Bank N.V. – reafirmou a sua confiança no desenvolvimento das atividades no Brasil e destacou a importância da América Latina para o desenvolvimento mundial da Organização.

O ano de 1994 foi excepcional para as atividades do ABN AMRO Bank no Brasil. Os lucros apresentados pelas atividades brasileiras naquele ano, pela primeira vez, só foram ultrapassados pelos resultados obtidos na Holanda e nos Estados Unidos.

As marcas de 1994 foram superadas nos três anos seguintes, enquanto o ABN AMRO Bank reestruturou muitas de suas atividades no Brasil, como forma de aproveitar as oportunidades de negócios, criadas com a inserção do país em um cenário de economia globalizada. Em 1998, o Banco formalizou a aquisição do Banco Real (Banco Comercial, Empresas de seguros e Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) e adquiriu o Banco do Estado de Pernambuco (Bandepe).

Em 1925, o início de um grande grupo financeiro

O Banco Real nasceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 16 de julho de 1925. Naquela época, o Brasil vivia um período de ajustes econômicos que freou o desempenho da economia e, principalmente, da produção industrial, em forte expansão desde 1922. Foi nesse cenário de incerteza econômica que o advogado Clemente de Faria - então com 34 anos de idade e muita popularidade adquirida em um mandato de deputado estadual - iniciou as atividades de uma cooperativa cujo objetivo era o de oferecer crédito aos produtores rurais mineiros, contribuindo assim para que eles pudessem ter acesso a recursos e destina-los ao desenvolvimento de sua atividade.

Os negócios da cooperativa, apesar do momento econômico incerto, cresceram rapidamente. Em apenas dois anos, ela transformou-se em uma instituição bancária - o Banco da Lavoura de Minas Gerais - mas manteve-se fiel ao seu objetivo inicial, oferecendo a pequenos lavradores acesso a mecanismos de financiamento à produção e oportunidades de investimento.

Atuando junto a esse público é adotado soluções inovadoras para o mercado bancário da época, o Lavoura, como se falava em Minas, começou a destacar-se chamando a atenção de outros banqueiros que, com bom humor, se referiam ao Banco como o "tamborete do Clemente", tal era a repercussão do seu êxito no mercado. Mas, esse bom humor não impediu que passassem, eles próprios, a adotar, nas suas instituições, soluções e produtos utilizados pioneiramente pelo Banco da Lavoura, como o crédito pessoal, a conta de economia (muito semelhante à poupança de hoje) e a idéia do "cofrinho".

ABN AMRO Bank

- Foi fundado em 1824 pelo rei Willem I.
- É o maior banco da Holanda, quarto maior banco europeu e o oitavo no mundo.
- Possui cerca de 3.500 agência e escritórios em 76 países e territórios,
- Emprega mais de 105.000 pessoas (em período integral).
- É um dos maiores bancos estrangeiros no Estados Unidos.
- Tem ações cotadas na Bolsa de Valores de Nova York.
- Alcançou um lucro líquido de 4,028 bilhões de florins no ano de 1998.

2.2 OBJETIVO SOCIAL DO BANCO ABN AMRO REAL S.A.

Conforme artigo 4º do Estatuto Social:

“ Como banco múltiplo tem ele por objetivo a prática de todas as operações passivas e acessórias inerentes às respectivas carteiras autorizadas (comercial, de investimentos, de crédito, de financiamento e investimentos, de crédito imobiliário e arrendamento mercantil, inclusive câmbio), de acordo com a s disposições legais e regulamentares em vigor.”

3- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 MARKETING

Para muitas pessoas marketing significa venda e propaganda, mas estas são apenas duas ferramentas do marketing. Conforme a definição de KOTLER (1998, p.3), " Podemos definir o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros."

Antigamente marketing era definido como uma de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços, satisfazendo os objetivos individuais de cada um. Com o passar dos anos foi criando-se uma perspectiva maior sobre o marketing, verificando cada vez mais a sua importância. O marketing define o que será oferecido e para quem deverá ser oferecido o produto ou serviço em questão.

John A. Howard, da Universidade de Colômbia, define Marketing como "o processo":

- 1- Identificar as necessidades do cliente.
- 2- Conceituar essas necessidades em termos da capacidade de uma organização para produzir.
- 3- Comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder de uma organização.
- 4- Conceituar o produto adequado às necessidades do cliente, previamente identificadas.
- 5- Comunicar todos esses conceitos ao cliente." Conforme DANTAS (1997, p.19).

Como podemos verificar marketing possui várias definições, tais como:

- É uma das funções desenvolvidas na empresa que visa satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores e aos objetivos econômicos da empresa, da oferta de um produto ou serviço.
- É uma atividade humana dirigida para satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.
- Em marketing o objetivo é manter clientes, e também fazer com que os atuais compradores prefiram fazer negócio com você e não com seus concorrentes.

Marketing é visto como um trabalho de encontrar consumidores e estimulá-los a comprar os produtos/serviços da empresa.

3.2 TELEMARKETING

3.2.1 Implementação e desenvolvimento das Centrais de Atendimento

Durante o Plano Cruzado (1986) e especialmente durante o Plano Real, as instituições bancárias obrigaram-se a rever suas estratégias e estruturas organizacionais frente ao contexto econômico caracterizado por baixas taxas de inflação, que representavam a maior parcela que compunha alta lucratividade apresentada pelo setor.

A competitividade entre os bancos, antes centrada fundamentalmente nas ofertas de taxas de aplicações aos clientes volta-se, com a estabilidade da moeda, para atendimentos diferenciado visando atrair um conjunto de pessoas com rendimentos mensais considerados médios (em torno de US\$ 1.000,00), porém estáveis e pouco arriscados. 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. É importante salientar que nesta faixa de rendimentos insere-se tão somente % da população.

Neste aspecto devemos destacar que entre as mudanças realizadas destacam-se formas de organização do trabalho, desenvolvimento de novas formas de relações empregatícias, a informatização dos processos de trabalho e o aumento intenso do sexo feminino trabalhando nos estabelecimentos bancários. 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 interbancária e, ao mesmo tempo, minimizar os custos de funcionamento e maximizar os índices de lucratividade.

Assim, os bancos que já tinham um papel social na qualidade de prestador de serviços produtivos intermediando setores produtivos comprometido em "serviços especulativos" necessitou adotar uma maior agilidade na informação.

Seguindo uma tendência mundial, passam a ampliar intensamente as formas de auto-atendimento, bem como o atendimento à distância. Dessa forma agiliza-se a implantação das Centrais de Atendimento e dos serviços de *Home Bankings*.

Serviços prestados à distância surgem no Brasil em meados da década de 70 porém, apenas nos anos 80 surgem os primeiros *bureaux* especializados em telemarketing, essencialmente voltados a serviços diversos e não a instituições bancárias, nesse momento. Publicações de Marketing Direto informam que a credibilidade nos serviços de telemarketing foi se consolidando a partir dos anos 90, quando se atrela o desenvolvimento destes às qualificações dos operadores e às necessidades de treinamento.

“não adianta possuir espaços adequados e equipamentos de primeira linha e trabalhar com operadores despreparados, mal formados e desmotivados.”

Neste sentido, tanto a psicologia como a fonoaudiologia entram como ferramentas básicas no desenvolvimento das habilidades desses operadores. A primeira, já bastante valorizada na área de treinamento, encontra um grande desafio em telemarketing: *passar uma impressão através da voz*. Além disso, se faz necessário desenvolver entre os trabalhadores deste segmento, um novo tipo de comportamento, de relacionamento e de motivação, pois estes não dispõem das vantagens que o contato face-a-face pode propiciar: um sorriso, um aperto de mão, um café podem ser decisivos na empatia que se pretende estabelecer em contatos comerciais. *“(...) porque pelo telefone você está passando é uma impressão, você não está passando sua imagem.”* (Gerente Central de Atendimento do Banco 25/07/03).

“Telemarketing é gente lidando com gente, sem que isso ocorra face a face” (Consultora – Empresa de consultoria em telemarketing).

A fonoaudiologia, por sua vez auxilia no uso adequado da voz a fim de prevenir problemas como o cansaço ao falar, rouquidão e até mesmo a perda da voz. Sendo assim, exercícios diários da voz são programados e seguidos através de manuais explicativos indicando a seqüência, ordem, tempo de duração sendo, inclusive, objeto de avaliação no que tange a regularidade desta prática. O mesmo se aplica aos exercícios relativos a prevenção de L.E.R. (Lesão por Esforços Repetitivos), função esta, bastante propensa a contraí-la.

3.2.2 O Telemarketing como estratégia organizacional

As Centrais de Atendimento vêm ganhando importante papel na reestruturação do sistema bancário. Acompanhando o movimento mais geral do mercado de trabalho, o qual o lema é reduzir custos e pessoal, os bancos encontram nessas centrais condições técnicas e organizacionais para o cumprimento desses dois objetivos.

Telemarketing emprega porque concretiza uma estratégia empresarial de minimização de custos, ampliação da produtividade, agilidade no atendimento ao cliente. O espaço físico é reduzido, ao contrário das agências bancárias que primam pelo luxo e sofisticação, necessitando apenas de instalações consideradas apropriadas ao trabalho essencialmente voltadas à acústica adequada. Geograficamente podem estar localizadas em pontos distantes dos centros financeiros, instalados em regiões que em razão da especulação imobiliária, invariavelmente eleva o custo do espaço físico.

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. Seus custos representam cerca de 70% quando comparados ao atendimento nas agências.

“não podemos deixar de lado a questão econômica: no atendimento eletrônico centralizado ele custa cerca de 70% mais barato do que um atendimento pulverizado nas agências”. (Gerente do Banco 27/07/03)

Do ponto de vista dos bancários, faz com que a categoria seja reduzida de maneira drástica uma vez que cada trabalhador substitui postos de trabalho alocados anteriormente nas agências.

3.2.3 Caracterização do espaço físico

As Centrais de Atendimento estão instaladas em amplos locais transmitindo ao observador isolamento e frieza nas relações interpessoais. Os operadores são alocados em pequenos compartimentos denominados por eles próprios “bairas” ou “PAs” (postos de atendimento).

“Tem gente que considera que é muita rotina porque tem o fato de estar isolado, de senar e ter o mecanismo – o teu mecanismo é sempre o mesmo, põe o head (head set), liga o micro, mas os clientes nunca são iguais.” (Operadora de telemarketing de Banco/27/07/03)

Por ser um serviço totalmente informatizado, nas Centrais dos bancos não há circulação de papel, ainda faz uso intenso de controles manuais de operações e produtividade, e utilizam como instrumentos de trabalho apenas um micro computador e um aparelho de telefone fixado à cabeça – o *headset*, a fim de manter os movimentos das mãos livres para o manuseio do teclado.

A estrutura interna do local de trabalho é altamente valorizada por estar diretamente relacionado à produtividade dos trabalhadores.

3.2.4 Ergonomia no Telemarketing

Vários pontos devem ser considerados quando se planeja o ambiente e a organização do trabalho de um setor de telemarketing. As sugestões fornecidas à seguir são baseadas na experiência e recomendações encontradas na literatura sobre o assunto.

Espaço: O primeiro ponto a ser considerado é o requisito de espaço para cada operador, o espaço individual. Contém a mesa de trabalho, a cadeira e um certo corredor ao redor da estação de trabalho para evitar ruídos significativos do operador ao lado. A recomendação geral é um espaço de aproximadamente 1,50 m².

Mesa de Trabalho: Aqui, deve-se prestar atenção ao fato de que o operador, além de trabalhar também com um aparelho de telefone, “head-set” e, freqüentemente, com um gravador.

Normalmente, o operador manuseia outros objetivos, escreve pequenas notas ou preenche formulários em papel. Por isso, a mesa de trabalho deve ter espaço livre para a escrita. Um erro comum é a compra de mesas pequenas, suficientes apenas, para a colocação do terminal.

Cadeira: Deve ter pelo menos 2 tipos de ajuste, altura do assento e altura do encosto. Mas esta não pe uma norma fixa. Na verdade, o principal requisito da cadeira é que o operador se sinta confortável para realizar suas tarefas.

Ambiente Geral: Deve ser suficientemente iluminado para permitir uma boa visualização da tela do terminal, sem pontos de reflexo ou ofuscamento. O ambiente deve ser livre de ruídos, mesmo que não sejam elevados. Por exemplo, ar condicionado, embora não muito elevado pode ser extremamente perturbador. Deve-se procurar isolar cada operador, mas não demasiadamente, permitindo que ele tenha uma visão parcial do ambiente geral de trabalho ou, de preferência, do ambiente externo.

Organização do Trabalho: Um dos fatores mais importantes no planejamento do telemarketing se refere à organização do trabalho que se pretende impor aos operadores. Em vários desses setores há um grande número de queixas de dores, que acabam se relacionando muito mais com a organização do trabalho do que com os aspectos físicos expostos acima. Uma carga elevada de chamadas por jornada, um "script" muito rígido e a ausência de pausas causam "stress" do operador e conseqüentemente a uma sensibilidade da musculatura, nos movimentos repetitivos e posturas fixas.

Um dos principais aspectos que influenciam o aparecimento do "stress" do operador é o pouco controlo que ele pode ter sobre a própria atividade. Assim, o Departamento de Saúde Ocupacional Australiano recomenda que as chamadas a serem feitas ou atendidas estejam sobre o absoluto controle dos operadores, e não serem automaticamente levadas aos seus aparelhos como normalmente acontece.

Deve-se estar atento ao tipo de controle de produção a ser implantado. Um controle quantitativo muito rígido pode levar a uma baixa qualidade no atendimento e ao "stress".

4- METODOLOGIA

4.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

O alvo deste estudo de caso foi um estabelecimento bancário, mais especificamente Banco ABN AMRO Real.

4.2 QUESTÕES DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é observar a importância do telemarketing dentro de um estabelecimento bancário.

4.3 MÉTODO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Os passos para a coleta das informações foram as seguintes:

- Levantamento bibliográfico sobre o telemarketing;
- Consultas bibliográficas para a formação de um referencial teórico;
- Levantamento de dados junto ao estabelecimento bancário pesquisado;

- Entrevistas realizadas, via telefone e via e-mail, com os funcionários do estabelecimento bancário pesquisado, em um período de dois meses. Foram levantadas as seguintes questões para os funcionários:

1. Quais são as ferramentas básicas para um bom desempenho do atendimento eletrônico, suas vantagens e desvantagens?
2. Com relação aos custos, qual é a proporção entre o custo do atendimento eletrônico e o atendimento na agência?
3. O que os funcionários das centrais de atendimento pensam do espaço físico onde eles trabalham?
4. Qual é o perfil adequado para trabalhar em uma central de atendimento eletrônico?
5. Como é feito o treinamento de um operador de telemarketing?
6. Qual é a diferença do atendimento e das técnicas utilizado por um funcionário do telemarketing com o funcionário da agência?

7. Qual é a diferença da produtividade de um funcionário do telemarketing com o funcionário da agência?
8. Como a produtividade do operador de telemarketing é controlada?
9. Diferencie o telemarketing ativo do receptivo.
10. Como funciona o atendimento eletrônico para o cliente?
11. De acordo com informações do Ministério do Trabalho, o funcionário de uma central de atendimento corre menos risco de desemprego que o funcionário da agência, por quê?

Os dados levantados para o estudo de caso analisado fornecem informações sobre o funcionamento de uma central de atendimento de telemarketing de um estabelecimento bancário. Estas informações contêm dados sobre a implementação de uma central de atendimento, a caracterização do espaço físico, ergonomia do telemarketing, etc.

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme a pesquisa do tipo estudo de caso, as informações obtidas para o desenvolvimento do mesmo devem ser constatadas que foram desenvolvidas para apenas o caso analisado, pois se houver comparações com outras empresas que desenvolvem o mesmo tipo de atividade podem ocorrer distorções nas informações encontradas. Os dados, em maior quantidade, foram apresentados pela empresa analisada, tendo assim uma grande influência da mesma, influência esta inevitável neste tipo de pesquisa.

5- DESENVOLVIMENTO

5.1 TELEMARKETING EM UM ESTABELECIMENTO BANCÁRIO

A Central de Atendimento desta instituição é ligada à diretoria comercial e possui área especialmente voltada à questão da qualidade, responsável pelo desenvolvimento de programas de treinamento que buscam a padronização de procedimentos. Das centrais visitadas, esta é a única que obteve a certificação da ISSO 9002, que estabelece como princípios a política de qualidade, cujos tópicos encontram-se em anexo.

5.1.1 Telemarketing: Receptivo e Ativo

As Centrais de Atendimento estão estruturadas, de um lado, em telemarketing receptivo, onde se concentram os serviços antes realizados nas agências, como a solicitação de talões de cheques, consultas de saldos, pequenas transferências entre contas, etc. E de outro lado está o telemarketing ativo, atuando na prospecção e reativação de clientes e na venda de produtos bancários.

“(...) o telemarketing pode ser receptivo, quando o cliente liga para o banco e pode ser ativo quando o banco liga para o cliente (...)” (Gerente do Banco, 31/07/03)

O Telemarketing receptivo subdivide-se, por sua vez, em atendimento eletrônico e humano.

Pode-se afirmar que o eletrônico assume as mesmas características de um auto-atendimento, porém via telefone. O próprio cliente digita as opções de utilização de serviços, o que invariavelmente dispensa o atendimento humano.

O atendimento destinado ao operador concentra-se principalmente nas transações que envolvem algum tipo de negociação.

Há para ambos os casos, estudos ininterruptos acerca das possibilidades de eletrônica dos serviços. Ou seja, são constantemente testados novos *menus eletrônicos* que ofereçam uma maior amplitude de serviços sem que para isso esteja envolvido um operador.

“ A idéia é conseguir direcionar o máximo possível de trivial para o atendimento eletrônico e preservar o atendimento pessoal para aquilo que é mais complexo. O que eu quero que caia no

atendimento pessoal é apenas problemas, aconselhamentos comerciais, coisas que dependem de uma interatividade com o operador; todo o resto, talão de cheques, extratos, saldos, serviços que não dependem do operador. Tudo que não depende de uma negociação, fica no eletrônico.” (Gerente da Central de Atendimento do Banco, 31/07/2003)

5.2.1 Informatização: Organização do Trabalho, Produtividade e Novas Formas de Controle

O serviço de teleatendimento dos bancos é totalmente informatizado. A tecnologia é empregada desde o instante que o cliente acessa via discagem telefônica a Central de Atendimento. Inicialmente o cliente é “atendido” de forma eletrônica, através de um equipamento eletrônico denominado *Talker*. Este recebe a chamada, solicitando a agência, conta e senha do cliente, processa os dados e eletronicamente responde.

Caso necessite ser atendido por um operador, seus dados cadastrais e bancários surgirão - simultaneamente ao recebimento da ligação – na tela do atendente, o que possibilita ao atendente receber o cliente cumprimentando-o muitas vezes pelo nome, o que invariavelmente impressiona positivamente os usuários.

“(…) quando eu atendo e falo o nome do cliente, ele fica impressionado... é como se eu estivesse atendendo pessoalmente um cliente antigo.” (Operadora de Telemarketing do Banco 04/08/2003)

Após a fase de auto-atendimento, caso seja necessário o atendimento humano, é acionado um aparelho de distribuição automática de ligações (DAC) aos operadores há mais tempo ociosos, procurando impedir a não caracterização de um atendimento pessoal.

“(…) quando o cliente liga, ele é atendido pelo URA (Unidade de Resposta Audível), que identifica o banco e apresenta o menu de opções ao cliente, onde ele pode solicitar talão, extratos, saldos, etc. Neste caso ele é atendido eletronicamente. Se ele tiver algum problema, aí então ele é direcionado para o atendimento humano, onde ele é atendido onde tem interação com o operador.” (Gerente do Banco 04/08/03)

O trabalho está organizado a partir de um software que contém scripts orientando sobre os produtos do banco.

“Nós usamos script como se fosse o discurso que eu vou adotar com o cliente, esse script ele contém informações do produto, porque teoricamente seria a leitura de um texto para interpretar alguma coisa e não é essa a idéia. A idéia é que eu dou algumas linhas gerais de informações do produto que o operador vai precisar no contato com o cliente ou de como ele deve proceder.

Por exemplo, o script de abertura de conta, então ele deve dizer que o banco é um banco sólido, que é internacional, que tem tantas agências e se quiser abrir uma conta um gerente irá visitá-lo. Isto é um script, na verdade ele é um roteiro de como eu devo proceder.” (Gerente do Banco04/08/03)

Os operadores devem seguir os procedimentos, mas segundo informações obtidas, um atendimento robotizado é sinal que o script está ruim.

“Se o atendimento está robotizado o script está ruim, está péssimo que é justamente o que nós não queremos caracterizar de maneira nenhuma, por isso que eu digo que não é script de novela que diz como eu devo agir, ele é orientativo, quais são os procedimentos. Como o operador vai dizer, como é o processo de empatia, como é o processo de sincronismo com o cliente ele é que faz, é individual.” (Gerente da Central de Atendimento do Banco04/08/03)

O que mais importa observar no emprego da tecnologia em telemarketing, é sua utilização como poderoso instrumento no controle da produtividade destes trabalhadores.

Pode-se afirmar que o serviço em telemarketing caracteriza-se por um trabalho extremamente baseado fundamentalmente em estudos de tempo e movimento. Segundos estudos, foram descobertas cinco etapas para se concretizar o estudo de tempo e movimento: a primeira refere-se a seleção de pessoas com habilidades específicas para o bom desenvolvimento do serviço; em segundo lugar deve-se estudar minuciosamente o ciclo dos movimentos dos trabalhadores; em terceiro, cronometrar o tempo que é exigido por cada tarefa; o quarto considerar todos os outros movimentos como inúteis e elimina-los do processo de trabalho e por fim selecionar o melhor e mais ágil movimento associado aos melhores instrumentos.

Guardadas as devidas proporções nas situações estudadas o atendimento à distância temos que todos os movimentos do operador no posto de atendimento são registrados: por um lado as pausas, para ginástica dos movimentos, exercícios da voz, refeições e por outro lado o controle da produção, número de ligações concluídas e o tempo desperdiçado em cada delas.

“Ele, o superior, tem uma tela com o controle de todos os operadores quando ele entrou, quando ele saiu, se está em café, se está atendendo, se está em almoço, quanto tempo está em ligação e quando o tempo passa de 2 minutos, ele, teoricamente, tem que entrar e monitorar a ligação e ver se o operador está tendo alguma dificuldade, caso esteja, ele tem que ir até o operador para

auxilia-lo, seja um problema do banco ou qualquer outro tipo de problema." (Gerente da Central de Atendimento do Banco, 04/08/2003)

Há estudos que indicam o tempo médio de duração das ligações. O próprio software faz com que seja indicado na tela, a extrapolação do tempo estabelecido. Nesse sentido, o operador de telemarketing deve "apressar" o encerramento da ligação. Da mesma forma há a indicação "fila" de clientes aguardando o atendimento. Fatores desta natureza fazem com que os operadores sejam tão pressionados quanto um caixa na agência vendo uma fila de clientes longa e inquieta.

"Incomoda quando tem muita fila porque é estressante, você fica preocupado de que aquilo não está sendo suficiente, o teu grupo de trabalho não está sendo suficiente para a quantidade de clientes e porque muitas vezes aquela fila não acaba, tem vezes que é muito cansativo lidar com a fila, você está lá atendendo, já atendeu cem ligações e tem mais 50 na fila." (Operadora de Telemarketing do Banco, 08/08/03)

Apesar dos controles de tempo descritos, a singularidade de cada atendimento, considerada com a qualidade, determina que esta norma não seja rígida.

"A gente controla o tempo de ligação, a gente tenta reduzir o tempo. Nós não estipulamos um tempo para o operador, a gente não fala: "olha se passar de dois minutos fica desesperado, porque se não eu vou aí te pressionar, cortar a tua produtividade". De forma nenhuma, primeiro atende o cliente, ouve e o que você tem que fazer de produtividade é trabalhar a objetividade para conduzir a ligação e nunca cortar a ligação. Agora, tem uma orientação para o coordenador no seguinte aspecto: o cliente está com o operador, passou de dois minutos, entra e monitora a ligação porque pode ser que ele esteja tendo dificuldade e você auxilia. Então a pressão de tempo é no coordenador porque ele tem obrigação de entrar e auxiliar o operador." (Gerente da Central de Atendimento do Banco, 08/08/03)

Porém o que se verifica é que tais artifícios pressionam e geram ansiedade não só nos operadores como também em seus supervisores, Neste sentido, a redução da fila é compreendida como sendo um problema a ser solucionado pela equipe, sem considerar possíveis alterações na organização do trabalho.

"Incomoda porque a gente sabe que é meta nossa não ter fila, porque aí o cliente espera para ser atendido. Esta é a meta da Central. Quando tem fila é uma preocupação não só do atendente como do coordenador, como de todo mundo para que aquela fila zere para que a meta, dentro do possível, fique em condição de não fila, porque está dentro da meta da gente. Quando tem muita fila é estressante, porque você fica preocupado de que aquilo não está sendo suficiente, o teu grupo de trabalho não está sendo suficiente para a quantidade de clientes e

porque muitas vezes aquela fila não acaba, tem vezes que é muito cansativo lidar com a fila.” (Operadora de Telemarketing do Banco 08/08/03)

Todas as ligações são gravadas. São dois os objetivos explícitos pelas gerências desta medida: a segurança, quanto à veracidade das operações realizadas pelo banco e o subsídio a treinamentos futuros objetivando ampliar a qualidade do atendimento. No entanto, um terceiro objetivo é facilmente identificado: trata-se do intenso controle que as gravações representam sobre o trabalho dos operadores.

“Toda a conversa é gravada e o supervisor e o coordenador ouvem para corrigir algum procedimento inadequado, para o treinamento esse é o maior objetivo da gravação e esporadicamente é utilizado para tirar alguma dúvida do cliente, porque sempre há a confirmação da operação: “o senhor confirma a aplicação em depósito a prazo a taxa de tanto...?” Então pode acontecer do cliente reclamar dizendo que não pediu resgates, então você tem a gravação.” (Gerente da Central de Atendimento do Banco 08/08/03)

5.1.3 Telemarketing: O Emprego que Desemprega

A área de telemarketing vem sendo apontada como “um setor na contramão de pelo menos na atual conjuntura econômica: desinvestimento e desemprego. Telemarketing é área que investe e emprega”.

No que se refere à categoria bancária, este segmento apresenta índices de crescimento, porém conforme demonstra a tabela à seguir, os empregos criados são insuficientes para absorver a mão-de-obra dispensada no setor bancário como um todo.

Ocupação em números absolutos nos bancos na cidade "X"

Cargo	1995	1997	1999	2002
Direção e Gerência	8.407	8.670	11.933	11.434
Chefia Intermediária	26.058	26.078	19.508	14.758
Analista e Programadores	1.151	4.266	4.450	4.381
Asses 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
Operadores Serv.Telefôncos	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
Total	147.989	15.521	122.300	107.604

Fonte: Ministério do Trabalho, FEBRABAN

A redução de quadro de funcionários é bastante presente nos depoimentos bem como o potencial que o teleatendimento traz consigo, na concretização desta perspectiva. As gerências devem seguir metas pré-estabelecidas pelas matrizes para que ocorra uma otimização dos recursos materiais e humanos, conforme pode-se observar abaixo:

"(...) como a gente tem que entrar em redução de quadro, geralmente a redução é na agência porque até força uma migração de pessoas para cá e força a eliminação de trabalho administrativo. Você precisaria de mais ou menos 25 pessoas para atender 3000 clientes(...) não dá para fazer a relação de que tem o dobro do que na Central de Atendimento, mas uma transação em custo na Centra de Atendimento é exatamente metade que na agência, porque eu tenho sinergia,...a última análise que tinha sido feita é que custa US\$1,00 na CA e US\$2,00 na agência."(Gerente da Central de Atendimento do Banco 24/08/03)

Os pontos acima referidos associados às metas de produtividade, já mencionadas, referem-se ainda mais a implantação dos serviços à distância.

As Centrais contam em sua estrutura com uma divisão de Database Marketing que realiza pesquisas de satisfação com o público usuário, e tem como objetivo central analisar e criar procedimentos que ampliem a oferta de serviços no chamado *menu eletrônico*, reduzindo assim o atendimento humano.

5.1.4 Perfil e Estrutura de Pessoal

Para o funcionamento desse serviço, as Centrais de Atendimento contam, de maneira geral, com uma equipe estruturada hierarquicamente da seguinte forma: gerente, coordenador de qualidade, supervisor e operador. O quadro em anexo, obtido junto ao Banco, demonstra as principais habilidades e desafios exigidos pelos cargos.

A respeito do perfil demandado para o desempenho da função de operador, considerando como de importância estratégica para a instituição, pois é ele quem estabelece contato direto com os clientes. Há uma preferência por pessoas jovens, do sexo feminino que estejam cursando terceiro grau. A boa dicção, e o uso correto da língua portuguesa, são condições consideradas indispensáveis, a polidez, a paciência, a tolerância, a esperteza, a criatividade, o desembaraço, também são apontadas como necessárias para o desenvolvimento da função.

Os bancos pesquisadores apontam para dois perfis distintos de operadores de telemarketing, cada qual exigido além das características gerais já apontadas, outras qualificações bastante específicas conforme o tipo de atendimento: ativo ou receptivo. No primeiro caso, adquirem fundamental importância pessoas com perfil "mais agressivo", "espírito empreendedor" e aquelas consideradas "boas vencedoras".

"(...) perfil agressivo, gente esperta, com brilho nos olhos porque é alguém que vai fazer venda. Precisa alguém que precisa ser empático. Esse perfil é da pessoa que trabalha no ativo, que trabalha com vendas." (Gerente do Banco, 28/08/03)

" O ativo, o operador tem que ter uma habilidade maior para vendas.(...) Argumentar para despertar a necessidade no cliente, porque muitas vezes você não tem necessidade de adquirir o produto, mas se o vendedor é bom o cliente acaba comprando. Ele uso todo aquele xaveco e faz a venda." (Gerente do Banco,28/08/03)

Para o atendimento receptivo são valorizados alguns atributos considerados tipicamente “femininos”, conforme se pode observar na fala abaixo:

”Para trabalhar nessa área a gente recruta pessoas com um certo perfil que já é pré-definido com algumas habilidades em nível de tom de voz, postura, de entonação, desenvolvimento, desembaraço. A preferência no mercado é pela voz feminina(...) nas centrais mistas a grande maioria é feminina, o tipo de trabalho atrai mais mulheres(...) a mulher é também mais flexível em alguns casos e, então transmite uma certa tranquilidade, porque pelo telefone o que você está passando é a impressão, você não está passando a imagem, e a mulher passa na voz isso mais facilmente que o homem.” (Gerente Operacional do Banco, 28/08/03)

5.1.5 A estrutura do serviço

Para o cumprimento de seus objetivos, a CA possui um serviço completamente informatizado e está estruturada fundamentalmente em dois tipos de serviços: um de caráter qualitativo, que realiza pesquisas de satisfação buscando avaliar a eficácia do atendimento eletrônico, da entonação e o volume da voz utilizada; a respeito da adequação do horário de funcionamento, da cordialidade dos atendentes, da rapidez e segurança nas informações nos serviços oferecidos, assim como as sugestões de alterações, os elogios e as reclamações.

Ações deste tipo resultaram, em 1996, na elevação de percentual de atendimento eletrônico, no quadro global de atendimentos, passando de 60 para 69% e reduzindo, conseqüentemente, o contato dos clientes com os operadores, tornando possível uma redução no atendimento receptivo.

Seguem abaixo alguns exemplos de indicadores mensurados neste tipo de trabalho (valores em %):

INDICADORES	MAR/96	ABR/96	MAI/96	JUN/96	JUL/96	AGO/96	META
Ligações em até 30 seg	96.40	83.80	85.50	79.90	81.90	80.10	90
Solicitação Solucionada no mesmo dia	91.60	89.46	87.67	86.12	94.15	85.51	90
Reclamações	0.59	0.55	1.34	1.25	1.23	1.52	< 3
Média de avaliações	83.77	78.58	82.52	95.62	97.30	87.22	< 87
% Eletrônica	62	65	68	68	69	69	72
Cientes Satisfeitos	92.40	92.20	93.24	*	*	89.20	97

* avaliações não coletadas

Fonte: Documentos da Instituição Bancária analisada

Pode-se observar a partir do documento acima, que as metas estabelecidas colocam como índice desejável de eletrônica 72% o que efetivamente demonstra a projeção da eliminação de postos de trabalho.

Alguns exemplos de empreendimentos acima referidos:

Campanha	Ligações Efetuadas	Contatos Efetivos	Contatos Positivos
Envio automático de fax	1009	236	203
Recuperação de cliente que deixaram de utilizar a Central	1000	190	188
Verificação do grau de satisfação c/ o atendimento	623	134	132
Verificação da satisfação quanto às respostas de protocolo	623	121	121
Agendamento de visitas p/ abertura de conta corrente (várias agências)	3.459	246	83
Divulgação e venda de poupança planejada	1050	59	17
Total	7.764	986	744

Fonte: Relatório Mensal – Central de Atendimento do Banco ago/03

A Central de Atendimento não se configura e nem pretende ser uma concorrente das agências. Ao contrário, a elas são repassados todos os recursos captados, assumindo um papel de mera extensão telefônica prestadora de serviços das mesmas.

“Fundamentalmente, a CA não concorre com as agências na medida em que todo recurso captado na Central é repassado às agências, atuando assim como uma extensão telefônica dos postos de atendimento do banco”. (Gerente do Banco 15/08/03)

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 a CA com maior frequência, a fim de cumprirem o propósito do auto-atendimento ou atendimentos mais ágeis, via telefone. Função esta que cabe especificamente aos gerentes e subgerentes valendo mencionar que aqueles que não correspondem a esta expectativa tornam-se passíveis de uma avaliação de desempenho pouco positiva.

5.1.6 O quadro funcional

Na CA há cerca de 100 funcionários, distribuídos em oito centrais que constam, cada uma delas, com um coordenador e, em média 11 operadores. Este quadro de pessoal, somando atendimento eletrônico, atende a 550.000 ligações/mês. Considerando o nível de eletrônica alcançando (69%), presume-se que cada operador realize, em média, 1800 ligações/mês.

A Central é composta por:

Setores	Composição
Produção	Coordenação e Operadores
Garantia da Qualidade	Analistas e Estagiários
Database e Inovação	Analistas e Estagiários

Hierarquicamente compõe-se da seguinte forma:

- **Diretor Comercial:** responsável por definir a política de qualidade;
- **Gerente de Telemarketing:** gerar condições comportamentais, administrativas, técnicas e disciplinares para cumprimento dos objetivos estabelecidos na Política de Qualidade;
- **Gerente de Banco de Dados e Inovação:** manter planos de ações corretivas e verificação da eficácia do sistema;

- **Gerente de Atendimento:** dimensionar as especificações de produtividade e introduzir melhorias na produção através de treinamento;
- **Coordenador de Qualidade:** implementar e acompanhar as ações corretivas e preventivas da Central;
- **Coordenadores, analistas e operadores:** cumprem os procedimentos, registrando as não conformidades e emissão de indicadores sobre a eficiência do Sistema de Qualidade.

5.1.7 O perfil selecionado

O programa de seleção é composto por quatro etapas: triagem inicial, dinâmica de grupo, teste de telefone -onde são avaliados aspectos como postura, criatividade e objetividade - e, entrevista conjunta com membros do departamento de Recursos Humanos e da CA.

O perfil demandado para o cargo de operador de telemarketing obedece aos critérios já mencionados anteriormente. Vale lembrar que com as devidas especificidades, conforme se atue em telemarketing ativo ou receptivo.

O que se observa nessa instituição é um quadro de pessoas jovens, brancas, do sexo feminino e cursando o terceiro grau, além da presença marcante de estagiários.

“O predomínio é mais de estagiários, eu tenho essa impressão(...) como a Central cresceu, e da época que eu entrei eu fui a última turma de funcionários mesmo, onde todos eram funcionários. Depois só entrou estagiário e aumentaram as células e as equipes que a gente tem e por consequência o número que ficou acabou sendo maior o de estagiários do que funcionários, ou está na média”.(Operadora de Telemarketing do Banco 25/08/03)

Segundo depoimento do gerente, durante o processo seletivo não se faz distinção com relação ao sexo dos operadores, no entanto quase a totalidade da Central são mulheres.

“Tem mais mulheres, 95% são meninas.”(Coordenadora de Telemarketing do Banco 25/08/03)

A tendência, contudo, é avaliar pessoas do sexo feminino como possuidoras de um perfil mais adequado ao teleatendimento; as mulheres, na ótica deste banco, têm demonstrado maior responsabilidade que os homens, considerados imaturos na faixa etária predominante desta função, que está em torno de vinte e um anos. Os atributos femininos são bastante valorizados neste trabalho, sendo apontados freqüentemente a paciência, a flexibilidade na resolução de

problemas e a “sincronia com o cliente” como características fundamentais para a obtenção de bons resultados no atendimento à distância.

5.1.8 O treinamento

O programa de treinamento tem duração de um mês e alterna períodos em sala de aula e períodos *on-the-job*, ora observando a atuação de um operador mais experiente, ora sendo observado.

“Quando as pessoas entram, elas ficam um mês em treinamento, fica um mês em sala de aula, não é um mês corrido é uma semana em sala de aula e outra em job, onde ele tem: formação de todos os produtos, formação em técnica de programação neurolingüística para essa questão do sincronismo ter todo esse processo de empatia, emocional e formação em telemarketing que é a questão da objetividade, de condução da ligação, como eu vou me posicionar, como eu faço a saudação. Após esse treinamento, ele passa um mês com o que a gente chama de big brother, que é o irmão mais velho – o que a gente também chama de carona, mas que é uma extensão telefônica fica do lado de um operador mais velho, ouvindo esse operador falar, depois eles trocam – uma semana ele ouve e depois um semana ele vai falando e o operador mais velho, do lado, dando acessória - durante esse período ele não é avaliado de verdade porque está em fase de treinamento. No terceiro mês ele tem uma avaliação pré-teste e aí ele passa a atender sozinho.”(Gerente do Banco 25/08/03)

O conteúdo do programa contempla informações sobre todos os produtos oferecidos pela instituição; técnicas de programação neurolingüística; e o atendimento telefônico propriamente dito, enfocando as formas de conduta da ligação, a objetividade e como iniciar a conversação.

A utilização do *script* neste banco possui um caráter orientativo, contendo as linhas gerais de informações sobre produtos e o discurso inicial a ser adotado com o cliente.

Embora o programa tenha duração de um mês, a gerência constata que a autonomia no atendimento somente é alcançada após três meses de atendimento, o que é considerado pelo banco como um grande investimento. Este investimento visa não só atender a demanda específica do departamento como também demonstra a possibilidade de realocação de seus próprios funcionários entre os cargos disponíveis em outros setores, sem a necessidade de se recorrer ao mercado quando do surgimento de vagas.

“(…) um monitor é um coordenador que deixa a equipe e só se dedica a fazer a avaliação da Central inteira, de todo o quadro de operadores. No mês ele tem que ouvir 30 minutos de cada operador.” (Coordenador da Central de Atendimento do Banco 25/08/03)

No sistema de avaliação e desempenho são ainda verificados os seguintes aspectos:

- monitoração das ligações;
- acompanhamento do operador;
- produtividade;
- meta de tempo de atendimento;
- pontualidade/absenteísmo;

Sugestões implantadas e nota do coordenador quanto a:

- colaboração;
- consulta desnecessária;
- organização do Posto de Atendimento;
- falar em voz alta;
- interromper/consultar colegas;
- utilizar-se do bloqueio sem avisar o coordenador
- não completar exercícios;
- comer no Posto de Atendimento;
- comercialização dentro do Posto de Atendimento;
- realizar telefonemas pessoais no horário de atendimento;
- comprometimento com o trabalho;
- desempenho e postura ergonômica.

Podemos depreender a partir dos itens acima mencionados, que há um controle ostensivo não só propiciado pela tecnologia, onde conforme já visto, são registrados todos os movimentos do operador, supervisão à escuta, etc.

Apesar dos depoimentos obtidos, através das entrevistas realizadas com bancários de todos os níveis hierárquicos, acerca da eliminação da importância dos itens “tempo de atendimento” e “tempo de espera” no sistema de avaliação, nota-se que estes aspectos são focos centrais de preocupação por parte da Central, conforme se pode observar no quadro à seguir:

MÊS	TP* Atendimento	TM**Atendimento
Jan	108s	83s
Fev	107s	74s
Mar	110s	79s
Abr	111s	83s
Mai	123s	96s
Jun	121s	86s
Jul	113s	81s

Fonte: Documentos da Instituição Bancária/2003

*TP = Tempo usado para atendimento.

**TM = Tempo usado para atendimento de ligações considerando-se também as ligações perdidas.

Em %

Tempo de Espera	Mai	Junho	Julho
Até 30s	83.80	85.50	79.90
Entre 30 e 60s	10.40	9.70	12.60
Entre 60 e 90s	4.10	3.60	5.40
Entre 90 e 120s	1.20	0.80	1.50
Entre 120 e 150s	0.20	0.10	0.30
Acima de 150s	0.00	0.00	0.00

Fonte: Documentos da Instituição Bancária/2003

5.1.9 Técnicas de Treinamento

O treinamento é realizado através de programas específicos e é dividido em duas etapas: na primeira fase são transmitidas informações a respeito da instituição e dos produtos bancários e, na segunda, são focalizadas técnicas básicas da programação neurolingüística, enfatizando o processo de “empatia e sincronismo com o cliente”.

As técnicas de programação neurolingüística são definidas em documentos de empresas especializadas como um sistema científico que detalha o comportamento em “pequenos pedaços” de informação e em seqüências de fácil aprendizado. Além disso, apura a capacidade de organizar a comunicação objetivando alcançar resultados pré-estabelecidos.

A definição de programação neurolingüística (PNL) é assim resumida:

PROGRAMAÇÃO	Habilidade de organizar a comunicação e sistemas neurológicos para conseguir resultados específicos e objetivos desejados.
NEURO	Sistema nervoso, através da qual a experiência é recebida e processada, via cinco sentidos.
LINGÜÍSTICA	Linguagem e sistemas de comunicação não-verbal, imagens, sons, sensações, sabores, odores, palavras.

APNL nos oferece uma tecnologia passo, um modelo explícito para, a partir das palavras de uma pessoa, chegar a uma descrição mais aproximada da experiência realmente vivida, utilizando perguntas específicas:

Um termo da psicologia amplamente utilizado, é que faz parte inclusive do vocabulário usual dos operadores de telemarketing, é o “*rapport*” que permite estabelecer um estado de harmonia e confiança entre o operador e seu interlocutor. A pergunta básica que o operador deve se fazer em uma ligação é: “Se eu fosse ele, como veria, ouviria e sentiria as coisas que estão acontecendo?”

O “*rapport*”, caracterizado como um processo de acompanhamento é comumente subdividido em alguns “tipos”, citados abaixo:

1. Acompanhamento emocional – que consiste em assumir, no início da abordagem, um estado de espírito semelhante ao do cliente. Em casos em que o cliente se mostra deprimido ou agressivo a indicação mais correta ao operador é dizer: “Eu entendo, respeito e aceito a sua opinião”.
2. Acompanhamento de concordância – é baseado na obtenção de concordâncias seqüenciais por parte do cliente, primeiramente de assuntos não necessariamente voltados ao objetivo final (por exemplo: a venda de produtos).

3. Acompanhamento de tom e da velocidade da fala – este acompanhamento espelha as qualidades da fala do cliente, o tom, o ritmo, porém sem a intenção de imita-lo.
4. Acompanhamento da linguagem – utilizar o mesmo padrão de linguagem do cliente para surtir um efeito próximo ao: “Este sim, me entende!”
5. Acompanhamento de valores e crenças – é basicamente adotar uma postura de respeito em relação ao cliente e enfatizar pontos de concordância.
6. Acompanhamento cultural – adotar padrões condizentes com a empresa ou região do país, produzindo no cliente uma sensação de: “Este é um dos nossos!”.
7. Acompanhamento de conteúdo – baseia-se no saber ouvir, um ouvir atento ao que está por trás das palavras.

Vários destes tipos de acompanhamento compõem, de fato, a base da compreensão que os operadores têm de sua própria utilização dessas técnicas e de como o fazem de forma “inconsciente”. Assim:

“De neurolingüística o que a gente mais usa é o “rapport” de estar falando no ritmo do cliente. Se o cliente é apressado a gente tenta apressar um passo e depois diminui também. Mas isso é meio inconsciente, em mim pelo menos se eu faço...eu não fico pensando que eu tenho que usar isso, eu acho que é inconsciente. É de quebrar o padrão que eles falam, o cliente está falando no mesmo ritmo e de repente você quebra o padrão falando alguma coisa que está fora do roteiro, para quebrar aquele ritmo da ligação. Eu pelo menos acho que nada que conscientemente eu diga que eu sempre use e dizer que é bárbaro e eu sei que funciona. É que eu acho que a gente acaba absorvendo mesmo coisas de treinamento e que nem sempre a gente se lembra conscientemente de que essa é uma regra mas que com certeza a gente acaba utilizando. É interessante.” (Operadora Telemarketing do Banco 02/09/03)

Nesse sentido, a utilização de tais técnicas volta-se fundamentalmente à obtenção de ganhos em produtividade, uma vez que o operador adquire maior objetividade na comunicação e conseqüentemente maior agilidade no atendimento.

“A produtividade que o operador tem que ganhar quando está atendendo um cliente é usar as técnicas de programação neurolingüística, falar na velocidade que você fala, por exemplo, (...) uma pessoa de um certo grau cultural, vive em SP e tem um ritmo muito mais acelerado que outra pessoa que é de Salvador que tem um outro trabalho, então a gente tenta fazer esse processo de empatia, de falar no sincronismo do cliente *para que melhore o entendimento e técnicas de objetividade e assertividade.*” (Gerente do Banco 02/09/03)

Busca-se, então, transmitir ao cliente, “através de entonação de voz” do operador, credibilidade e segurança quanto aos produtos e serviços oferecidos pela instituição. A voz do

operador, funcionando como uma espécie de “espelho” de outras características suas quem mesmo invisíveis ao usuário, influenciam todo o contato, se transforma num fator decisivo no momento da seleção e é alvo constante de treinamentos posteriores.

“(…) se eu pego uma pessoa mal arrumada, que não tem uma postura boa, que não sorri, tudo isso influencia na voz, então eu tenho que ter contato pessoa para fazer o teste, se não eu só faria o teste por telefone e aprovaria ou não. Então toda essa questão até de postura corporal influencia no recrutamento. O treinamento é todo dirigido até para postura corporal para entonação da voz, para reações e até descendo certas minúcias.” (Gerente do Banco 02/09/03)
“No telemarketing a única coisa que você tem é a voz. Eu brinco com eles que a nossa imagem é a voz, então eu tenho que demonstrar segurança, credibilidade, conhecimento e principalmente a simpatia, eu não posso ser uma pessoa antipática porque senão acaba o contato por aí. Pessoalmente, eu posso ser uma pessoa mais séria, mas você está me vendo(…) então eu vou te conquistando por outro lado, mas por telefone 90% do contato que é a visão e isso a pessoa já não tem, então você tem que ter conquista, tudo bem que é receptivo. Você recebe a ligação mas em segurança dele e principalmente demonstrar segurança.” (Coordenadora de Telemarketing do Banco 03/09/03)

5.2 TERCEIRIZAÇÃO

A flexibilidade numérica citada por Harvey a partir da possibilidade de a empresa realizar ajustes entre as flutuações da demanda e o número de empregados inseridos no processo, o que possibilita a demissão e a admissão de trabalhadores e, envolve sobre tudo a terceirização, a sub contratação e o serviço temporário; tem sido utilizada notadamente no setor de serviços da economia.

No que se refere à terceirização de serviços em telemarketing o que se observa é que vem ocorrendo com maior frequência a transferência do *telemarketing ativo* a *bureax* externos. As instituições bancárias avaliam que sendo a área de vendas o foco central deste trabalho, a terceirização não implica em quebra de sigilo bancário dos clientes.

Tendo em vista que o telemarketing é a área que emprega, pode-se questionar se o futuro deste trabalho é tão protetor da categoria bancária como se diz. Se por um lado o telemarketing ativo, é foco principal de práticas terceirizadoras e por outro, o receptivo sendo continuamente objeto de estudos que visam cada vez mais a ampliação de atendimentos eletrônicos, há que se observar que não só haverá redução de pessoal como também uma precarização das relações de trabalho. Os que se empregarem em empresas terceirizadoras,

apesar de realizarem trabalhos bancários não farão parte da categoria e, conseqüentemente perderão os direitos adquiridos.

Cumprido o objetivo inicial deste texto, onde se procurou dar uma visão geral do funcionamento do serviço de telemarketing e do perfil de funcionário exigido, passa-se agora a um detalhamento de informações referente ao caso pesquisado.

Com relação ao processo de terceirização, observou-se que o banco apresentou, em um curto período, uma mudança de postura. Dos relatos iniciais obtidos nesta pesquisa, constatou-se uma posição crítica e desfavorável, especialmente sob a alegação de inviabilidade econômica em terceirizar o atendimento.

Em visitas posteriores observou-se que o banco adotará a terceirização para o serviço de telemarketing ativo, seguindo a tendência do mercado como um todo.

Por não lidar com dados sigilosos como número de conta corrente do cliente e o saldo bancário, o telemarketing ativo, pode ser facilmente transferido a "terceiros" que passam a assumir campanhas específicas, transformando-se assim em uma opção economicamente bastante viável para o banco, pois representa uma redução de custos de cerca de 44% ao mês.

A tabela abaixo, ao analisar comparativamente os custos do telemarketing no próprio banco em relação ao terceirizado, ilustra a questão.

	Telemarkt.Ativo c/ Func. Próprios	Telemarkt.Ativo c/ Func. Terceiriz.	Transf.Total da Operação p/ Bureaux Externo
Implantação de Estrutura	R\$420.370,00/inic.	R\$420.370,00/inic.	R\$0,00
Folha de Pgto	R\$113.359,00/mês	R\$129.669,65/mês	R\$72.600,00/mês
Observações/Benefícios	Homogeneização da equipe, fácil controle de qualidade e processos, menor custo da folha quando comparado à terceirização.	Homogeneização da equipe, fácil controle de qualidade e processos.	Menor custo total, não necessidade de investimento para expansões, custo flexível em função da demanda.

Fonte: Documentos da Instituição Bancária/2003

OBSERVAÇÕES FINAIS

Este trabalho desde o início se propôs em observar a importância adquirida pelo serviço de telemarketing na estrutura bancária a partir dos anos 90, e suas implicações na organização do trabalho bem como nas qualificações observadas.

Os dados analisados foram obtidos junto a uma instituição bancária. Foram entrevistados funcionários da agência, funcionários da central de atendimento, entre eles supervisores, gerente e operadores de telemarketing. Todas as entrevistas foram feitas diretamente com os funcionários, algumas via e-mail, outras por telefone e pessoalmente na agência bancária.

A maior dificuldade encontrada durante o período de desenvolvimento do trabalho, foi conseguir informações sobre de como era desenvolvido o sistema de telemarketing dentro da instituição bancária, pois muitas informações não deveriam ser expostas ao público, devido questões de estratégia de trabalho.

Um dos pontos positivos que foi observado, é que esta forma de atendimento ao público, em uma instituição bancária, destaca-se devido um grande crescimento no sistema bancário, sem ter que quebrar o sigilo bancário, e o aumento de contratações, principalmente mulheres, para o atendimento nas centrais de serviços desenvolvendo o telemarketing.

Como sugestão para uma análise mais profunda sobre o caso, seria necessária uma comparação entre outra instituição bancária, para que se possa analisar a competição entre os concorrentes, ficando assim esta ideia como proposta para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DANTAS, Eduardo Brandão. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. 3. ed, São Paulo: Atlas,1997.

KOTLER, Philip. **Principios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil LTDA, 1998.

MAC ADDEN, Daniel Oscar. **Marketing para varejo**. 3.ed, São Paulo: Saraiva,1996.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildésio. **Como fazer monografia na prática**. 4. ed, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.