

O PENSAMENTO ENXUTO NOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
BANCÁRIO BRASILEIRO

Werner Romera Süffert

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração
Mestrado em Administração

Orientador: Kleber Fossati Figueiredo

Rio de Janeiro

2004

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FICHA CATALOGRÁFICA

Süffert, Werner Romera.

O pensamento enxuto nos serviços: um estudo de caso no setor bancário brasileiro / Werner Romera Süffert. – Rio de Janeiro, 2004.

xiii, 86 f.:il.; 31cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/ Instituto COPPEAD de Administração, 2004.

Orientador: Kleber Fossati Figueiredo

Referências Bibliográficas: f. 87-91.

1. Serviços. 2. Produtividade. 3. Bancos. I. Figueiredo, Kleber Fossati (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

O PENSAMENTO ENXUTO NOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
BANCÁRIO BRASILEIRO

Werner Romera Süffert

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

_____ - Orientador
Prof. Kleber Fossati Figueiredo (COPPEAD, UFRJ)

Prof. César Gonçalves Neto (COPPEAD, UFRJ)

Prof. Ronaldo Soares de Andrade (COPPE, UFRJ)

Rio de Janeiro

2004

Aos meus...
que, graças a Deus,
são muitos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Kleber Figueiredo, pela sugestão do tema da pesquisa e contribuição da bibliografia inicial. Pela paciência e dedicação nas várias idas e vindas da dissertação, meu mais profundo agradecimento.

Aos professores César Gonçalves Neto e Ronaldo Soares de Andrade, por terem aceitado atenciosamente participar da banca examinadora desta dissertação e por seus pertinentes comentários e observações.

Ao fantástico corpo docente do COPPEAD pelo seu trabalho maravilhoso de equipe em busca da excelência na formação de seus alunos.

Aos amigos da turma 2002 que muito me ensinaram ao longo dos últimos dois anos e para os quais eu manifesto o meu orgulho de fazer parte dessa turma e o desejo de que alcancem todos os seus objetivos.

Ao Banco do Brasil, pelo apoio irrestrito que me foi dispensado ao longo do período de mestrado. Pela maravilhosa experiência que tem me proporcionado de participar dessa empresa fantástica, por sua diversidade e complexidade.

Ao amigo e orientador técnico Paulo Rogério Caffarelli que, apesar da agenda bastante ocupada, nunca me negou ajuda e sempre me incentivou na construção deste trabalho.

Aos amigos do BB que participaram das entrevistas, em especial Gustavo Henrique Santos de Sousa, pela ajuda irrestrita em vários momentos difíceis nessa jornada.

Ao meu pai, Rubem, minha mãe, Zalex, que sempre serviram e servirão de exemplos para mim e meus filhos de amor e dedicação. Aos meus pais por casamento pelo apoio e orações.

Aos meus filhos, Amanda e Pedro que me ensinam a cada dia muito mais do que consigo tentar devolver-lhes em troca, pela energia e carinho infinitos.

E à Camila, minha esposa e companheira, por tudo o que estamos construindo juntos e por estar sempre comigo acreditando em mim mais do que eu mesmo.

*La perfection est atteinte
non quand il ne reste rien à ajouter,
mais quand il ne reste rien à enlever.¹*

Antoine Marie Roger de Saint-Exupéry

¹ “A perfeição é alcançada, não quando nada há mais a acrescentar, mas quando nada restou a ser retirado.”

RESUMO

SÜFFERT, Werner Romera. **O pensamento enxuto nos serviços: um estudo de caso no setor bancário brasileiro.** Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

A produtividade é uma preocupação constantemente debatida nos serviços. A utilização de abordagens consagradas na manufatura é uma possível saída para a melhoria da produtividade no setor de serviços. Largamente difundida na manufatura e tendo possibilitado à indústria automobilística um salto bastante significativo na sua produtividade, a adoção do sistema de produção Toyota, que evoluiu para a chamada abordagem enxuta, é uma possibilidade para os serviços buscarem maior eficiência em suas operações sem perder de vista a qualidade percebida pelo cliente. Partindo-se dos princípios e iniciativas relacionados à abordagem enxuta na revisão de literatura, passíveis de aplicação nos serviços, que são encontrados nas empresas relacionados com diversos conceitos, tais como: *Total Quality Management* (TQM), *Just-in-Time* (JIT), melhoria contínua, reengenharia e gestão de processos, aplicou-se a metodologia de estudo de caso no maior banco em ativos da América Latina, no intuito de verificar a aplicabilidade desses princípios em seus serviços. A principal conclusão da pesquisa é que, apesar da terminologia da abordagem enxuta não estar presente no Banco do Brasil (BB), boa parte dos princípios a ela vinculados são adotados na empresa. O único princípio enxuto que ainda não aparece fortemente no BB é a ênfase no cliente.

ABSTRACT

SÜFFERT, Werner Romera. **O pensamento enxuto no setor de serviços: um estudo de caso no setor bancário brasileiro.** Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

Productivity is a constantly debated concern for services. The utilization of recognized approaches from manufacturing is a possible option to increase productivity in the services sector. Disseminated through the manufacturing sector, the Toyota production system allowed a significant leap in productivity for the automotive industry. The system evolved to the lean service approach, which represents a way of increasing efficiency in operations without losing track of the quality perceived by the customers. Starting off from the principles and initiatives related to lean services with a literary survey including those specifically applicable to services, which are found in companies related to various concepts, like: Total Quality Management (TQM), Just-in-Time (JIT), continuous improvement, process reengineering and management, the methodology of a case study was applied to the largest bank in assets in Latin America, with the purpose of verifying the applicability of these principles to its services. The main conclusion of this research is that, even though the lean service approach terminology is not present in Banco do Brasil (BB), great portions of these principles are adopted by the company. The only lean principle that does not yet appear strongly in BB is the focus on customers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro Conceitual	38
Tabela 2 – Bancos no Brasil.....	92
Tabela 3 – Despesas de pessoal dos bancos no Brasil.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de pontos de atendimento do BB.....	44
Gráfico 2 – Colaboradores no Banco do Brasil	46
Gráfico 3 – Rede de TAAs do Banco do Brasil.....	47
Gráfico 4 – Base de clientes do Banco do Brasil.....	47
Gráfico 5 – Percentual de transações automatizadas do BB	48
Gráfico 6 – Índice de eficiência do BB.....	49
Gráfico 7 – Clientes por colaboradores	50
Gráfico 8 – Receita de prestação de serviços por desp. administrativa.....	51
Gráfico 9 – Receita de prestação de serviços por desp. de pessoal	51
Gráfico 10 – Volume médio mensal de transações do BB pela Internet.....	62
Gráfico 11 – Quantidade de clientes cadastrados no Internet <i>banking</i> do BB	63
Gráfico 12 – Rede de atendimento bancário no Brasil	93
Gráfico 13 – Transações bancárias no Brasil por origem.....	94
Gráfico 14 – Usuários de Internet <i>banking</i> no Brasil.....	95
Gráfico 15 – Investimentos em TI dos bancos no Brasil.....	96
Gráfico 16 – Parque de TAAs no Brasil	97
Gráfico 17 – Empregados em bancos no Brasil	98

LISTA DE SIGLAS

BB	- Banco do Brasil
BPO	- Business Process Outsourcing
COPPE	- Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia
COPPEAD	- Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
Febraban	- Federação Brasileira dos Bancos
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
IMVP	- International Motor Vehicle Program
INSS	- Instituto Nacional de Seguridade Social
JIT	- Just-in-Time
MRP	- Management Resources Planning
NUMMI	- New United Motor Manufacturing Incorporation
PIF	- Painel da Indústria Financeira
PIB	- Produto Interno Bruto
PDV	- Plano de Demissão Voluntária
TAAAs	- Terminais de Auto-Atendimento
TI	- Tecnologia da Informação
TQM	- Total Quality Management
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
URA	- Unidade de Resposta Audível
USP	- Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O ASSUNTO E SUA IMPORTÂNCIA	1
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	4
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	5
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 A QUESTÃO DA PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS	7
2.1.1 Preocupação Histórica	7
2.1.2 Conceito de Produtividade em Serviços e a Dificuldade de Medição	10
2.1.3 Propostas para Melhoria da Produtividade nos Serviços	13
2.1.3.1 Industrialização dos serviços	13
2.1.3.2 Críticas ao modelo de industrialização dos serviços	15
2.1.3.3 Outras propostas para melhoria da produtividade nos serviços	16
2.2 O SERVIÇO ENXUTO	18
2.2.1 Conceito	18
2.2.2 Manufatura Enxuta	20
2.3 PRINCÍPIOS DO SERVIÇO ENXUTO	26
2.3.1 Redução dos <i>Trade-offs</i> de Desempenho	26
2.3.2 Fluxo de Produção Contínua e Puxada (JIT)	26
2.3.3 Orientação para a Cadeia de Valor	27
2.3.4 Ênfase no Cliente	29
2.3.5 <i>Empowerment</i> do Empregado	30
2.3.6 Tecnologia dando Suporte	31
2.3.7 Comprometimento	32
2.3.8 Resultados	32
2.4 PRINCÍPIOS DO SERVIÇO ENXUTO NOS BANCOS	33
2.5 QUADRO CONCEITUAL	38

3 METODOLOGIA	40
3.1 TIPO DE PESQUISA	40
3.2 SELEÇÃO DO CASO	40
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	41
3.4 COLETA DE DADOS	41
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	42
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	42
4 DESCRIÇÃO DO CASO	43
4.1 INTRODUÇÃO	43
4.2 OS PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO ENXUTA NO BB	44
4.2.1 Redução dos <i>Trade-offs</i> de Desempenho	44
4.2.2 Fluxo de Produção Contínua e Puxada (JIT)	53
4.2.3 Orientação para a Cadeia de Valor	54
4.2.4 Ênfase no Cliente	56
4.2.5 <i>Empowerment</i> do Empregado	60
4.2.6 Tecnologia dando Suporte	61
4.2.7 Comprometimento	64
4.2.8 Resultados	65
5 ANÁLISE DO CASO	67
5.1 REDUÇÃO DOS <i>TRADE-OFFS</i> DE DESEMPENHO	67
5.2 FLUXO DE PRODUÇÃO CONTÍNUA E PUXADA (JIT)	68
5.3 ORIENTAÇÃO PARA A CADEIA DE VALOR	70
5.4 ÊNFASE NO CLIENTE	72
5.5 <i>EMPOWERMENT</i> DO EMPREGADO	74
5.6 TECNOLOGIA DANDO SUPORTE	76
5.7 COMPROMETIMENTO	77
5.8 RESULTADOS	78
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	80
6.1 CONCLUSÕES	80
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	86

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	87
ANEXOS	92
Anexo A - O Setor Bancário Brasileiro	96
Anexo B - Roteiro para Entrevistas	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 O ASSUNTO E SUA IMPORTÂNCIA

O tema da produtividade em serviços vem sendo uma preocupação de acadêmicos e executivos desde o momento em que o setor de serviços passou a ter maior protagonismo no mundo dos negócios. Na década de 70, os artigos de Levitt (1972), Lovelock e Young (1979) chamavam à atenção para a baixa produtividade do setor de serviços em geral, quando comparada aos índices alcançados pelo setor industrial.

O setor bancário talvez tenha sido um dos pioneiros em procurar melhorar a produtividade de suas operações. Em artigo publicado em 1979, Matteis relata as iniciativas do Citibank em adotar um enfoque industrial em suas operações de *back-office* com o intuito de melhor utilizar os recursos do banco. De acordo com Roach (1991), o setor bancário, em todo o mundo, foi o que mais investiu em Tecnologia da Informação (TI) com o objetivo de aumentar sua produtividade. Os resultados, no entanto, ficaram aquém do esperado.

Com o passar do tempo, os progressos com a produtividade no setor bancário não se tornaram muito animadores nem homogêneos, se estabelecidas comparações entre os países. Segundo a Mckinsey ², as transações não-eletrônicas em 1994 correspondiam a 71% das transações totais realizadas pelos bancos dos Estados Unidos. Na mesma época, este percentual era de 12% na Holanda e de 81% no Brasil. Referindo-se especificamente ao caso brasileiro, o informe afirmava que, apesar dos progressos ocorridos no Plano Real, as instituições financeiras nacionais tinham uma produtividade 60% inferior às suas similares norte-americanas e 73% inferior ao verificado na Holanda.

A Mckinsey acrescenta que a produtividade dos bancos públicos é ainda menor que a dos privados, o que diminui a eficiência do sistema. Os bancos estatais alcançam apenas 60% da produtividade dos privados. A cada ano, os bancos públicos gastam US\$ 8 bilhões a mais do que os privados com despesas de pessoal para obter o mesmo volume de negócios.

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE³, o ajuste colocado em prática nos bancos brasileiros resultou em aumento de

² Bancos têm baixa produtividade. *Gazeta Mercantil*. 22 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/artivisu.php?codigo=49>>. Acesso em: 1 dez. 2003.

³ Produtividade do trabalho no setor bancário. *Boletim DIEESE*. jun. 1998. ed. 205. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpjun98.html>>. Acesso em: 1 dez. 2003.

produtividade de mais de 60% no período de 1994 a 1997. Para alcançar este resultado, no entanto, houve diminuição de 28% dos trabalhadores do setor.

De acordo com o DIEESE, avaliar a evolução da produtividade no setor bancário envolve dificuldades consideráveis. Há obstáculos operacionais, como problemas no acesso às informações, qualidade dos dados, entre outros. Também há problemas de natureza teórica: a apuração da produtividade no setor de serviços é sempre mais complexa, pois os "produtos" não são homogêneos (por exemplo, uma conta corrente de pessoa jurídica e a mesma conta corrente de uma pessoa física), não podem ser estocados (e desse modo tornam as medidas de produtividade mais sensíveis às oscilações de demanda) e têm condições de produção diferenciadas (por exemplo, uma operação de crédito oferecida por um banco de atacado e uma operação de mesmo valor oferecida por um banco de varejo), entre outros problemas. No caso dos bancos brasileiros, as dificuldades são ampliadas pelas profundas transformações no setor, que vêm alterando a própria concepção do negócio bancário.

Em outra publicação (McKinsey, 1999), a consultoria americana coloca que a falta de competição distorceu o sistema bancário brasileiro e a inflação complicou o quadro. Como as receitas bancárias vinham do *float*, os bancos concentraram seus esforços em maximizar as receitas, abandonando produtos tradicionais como o crédito. A preocupação dos bancos foi com a velocidade do processamento dos pagamentos e não com a melhoria da produtividade dos serviços bancários.

Constitui-se ponto-chave para o aumento da produtividade dos bancos a melhoria das rotinas bancárias. Nos Estados Unidos, 8% do pessoal mobilizam-se em atividades de *back-office*; no Brasil, tem-se um quarto do pessoal. O estudo da McKinsey (1999) salienta a necessidade de se disseminar o uso das centrais de atendimento, onde as chamadas dos clientes são atendidas com produtividade três a quatro vezes maior.

O estudo da McKinsey (1999) afirma que os bancos brasileiros, até julho de 1994, tinham suas receitas oriundas das distorções trazidas pela hiperinflação. Em 1993, 46% das receitas dos bancos brasileiros vinham do *float*. Já em 1995, essas receitas caíram para 4%. As receitas de intermediação financeira eram, em 1993, de 37%, subindo para 66% em 1995. Logo, a estabilização econômica realmente forçou os bancos a voltarem a gerar receitas baseadas em intermediação financeira ou prestação de serviços. Além disso, forçou o setor a um ajuste de despesas sem precedentes, tornando os bancos mais competitivos.

No entanto, outra observação da consultoria recai sobre as taxas de juros reais da economia brasileira. Os *spreads* cobrados no Brasil eram denominados "impressionantes". Em 1995, a diferença entre a taxa anual dos certificados de depósito bancário e dos cartões de

crédito foi de 11% nos Estados Unidos e 210% no Brasil. Em 2003, o *spread* entre as taxas anuais desses produtos foi de 9% nos Estados Unidos e de 175% no Brasil. Com *spreads* elevados, os bancos conseguem ser lucrativos mesmo com baixa produtividade, conforme demonstram os dados da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban, 2002). Os bancos brasileiros tiveram uma rentabilidade média de 21% no ano em que a economia brasileira cresceu pouco.

O assunto a ser trabalhado na presente dissertação é o da produtividade do setor de serviços e, em particular, do setor bancário. A produtividade, segundo Vuorinen *et al.* (1998), foi um tema profundamente vinculado ao contexto da produção em massa e, talvez por esta razão, tenha sido negligenciado por tanto tempo pelo setor de serviços. Tentativas de entender e melhorar a produtividade dos serviços sempre partiram de analogias desse setor com o setor industrial. Figueiredo *et al.* (2003) acrescentam que, como as operações industriais sempre estiveram à frente no que tange às novas idéias para melhoria da qualidade e da produtividade, seria normal a busca da adequação dessas idéias no ambiente de serviços.

Para Bowen e Youngdahl (1998), as premissas básicas defendidas por Levitt (1972, 1976), de que o setor de serviços poderia se beneficiar da aplicação das filosofias e técnicas desenvolvidas para manufatura, continuam válidas – mas não os princípios da produção em massa e, sim os princípios da produção enxuta.

Canel *et al.* (2000), Cuatrecasas (2002) e Greenwood *et al.* (2002) salientam que os princípios do serviço enxuto são universais e podem gerar um aumento significativo da eficiência das empresas que os adotarem. Nos serviços em geral é possível ganhar em produtividade, analisando-se e potencializando-se as atividades críticas, que precisam ser feitas, que agregam valor, eliminando-se uma série de outras que não precisam ser realizadas.

Johnston *apud* Gummesson (1994) por sua vez afirma que as contribuições japonesas da entrega *just-in-time* (JIT), a produção enxuta, *poka-yoke* e *kaizen* são também pertinentes aos serviços.

Peter Drucker (1995) chamava a atenção para o desafio da produtividade no setor de serviços, afirmando que é preciso trabalhar de forma mais inteligente. Referindo-se à mão-de-obra, Drucker recomendava que cada empregado deveria responder a duas perguntas: “Por que devo fazer esta tarefa?” e “Se devo fazê-la, qual é a melhor forma de executá-la?”

Para Krafcik (1988), as práticas de gestão de produção enxuta têm tudo a ver com o mundo financeiro porque podem ser consideradas práticas de alto risco, mas com ganhos potenciais enormes. O risco estaria relacionado com possíveis interrupções na produção causadas por algum problema. Boa parte desse risco, no entanto, pode ser neutralizada pela

existência de pessoal experiente, bem treinado, além de fornecedores capazes e eficiente projeto de produto. A prática de gestão da produção em massa, por outro lado, é uma aposta certa para um retorno estável, mas baixo. O risco de curto prazo é menor tanto quanto o potencial para ganhos de desempenhos futuros.

O setor bancário brasileiro é importante pelos números que movimenta. Em 2003 as instituições financeiras foram responsáveis por 7,3% do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, os bancos empregam diretamente quase 400 mil pessoas no Brasil.⁴ Outro fator que demonstra a relevância do setor financeiro para a economia brasileira é o investimento em TI. Dentre as dez empresas que mais investem em TI, seis são instituições financeiras, sendo que as três primeiras são Bradesco, Itaú e Banco do Brasil. Esses bancos investiram, em 2003, R\$ 2,8 bilhões em TI e pretendem gastar R\$ 3,5 bilhões em 2004. Os três, no conjunto, têm 26 mil servidores e 250 mil micros.⁵

Dadas as considerações anteriores, qualquer estudo que venha a contribuir com recomendações sobre melhoria de produtividade e qualidade no setor de serviços bancários é de extrema relevância, considerando a importância que o setor desempenha na economia nacional.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente estudo tem como objetivo principal verificar a aplicabilidade dos conceitos conhecidos como pensamento enxuto na indústria de serviços, mais especificamente no setor bancário. A verificação da adequabilidade da aplicação dos princípios do modelo de produção enxuta na indústria de serviços bancários será feita por meio das respostas às seguintes perguntas de pesquisa:

- Como a importância da produtividade na prestação de serviços é percebida no Banco do Brasil?
- Como acontece a adoção das iniciativas enxutas na empresa estudada?

⁴ Febraban. *Balanço Social dos Bancos (2001-2002)*. Disponível em:

<http://www.febraban.org.br/arquivo/servicos/dadosdosetor/Balan%20Social_2001.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2003.

⁵ As cem empresas mais ligadas. *Info*. 30 mar. 2004. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/ligadas/2004/index>>. Acesso em: 10 abr. 2004.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Não se tem por finalidade, aqui, avaliar as iniciativas de medição, avaliação, acompanhamento e gerenciamento da produtividade da empresa que faz parte do estudo. Além disso, a abordagem das vantagens financeiras existentes para o banco estudado não será o foco desta dissertação.

Cabe ressaltar ainda que a extrapolação dos resultados da pesquisa para o setor bancário partiria da forte premissa que as operações bancárias são similares nos bancos e que o setor possui uma evolução homogênea, não existindo grandes variações de desempenho de longo prazo entre os principais bancos atuantes no Brasil.

Adicionalmente, vale salientar que o banco objeto de análise atua no varejo e no atacado (pessoas físicas e jurídicas) além de atuar com o segmento de governo. Por conseguinte, as comparações no que se refere ao desempenho deveriam ser feitas com instituições que atuem nos mesmos segmentos do mercado bancário.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Divide-se o estudo em seis capítulos, a saber:

- a) Capítulo 1: apresenta o assunto a ser estudado, sua importância, seus objetivos, seu contexto e sua delimitação.
- b) Capítulo 2: dedicado à revisão de literatura, apresenta o tema produtividade de serviços dividido em três partes: preocupação histórica acerca do tema, o conceito de produtividade de serviços e propostas para melhoria da produtividade nos serviços. Abordar-se-á, portanto, o serviço enxuto dividindo-se a revisão em: conceito, manufatura enxuta e princípios do serviço enxuto. O capítulo traz uma revisão das iniciativas de produtividade no setor bancário e se encerra com a apresentação do modelo conceitual a ser adotado como análise do caso.
- c) Capítulo 3: apresenta o tipo de pesquisa que será utilizado no trabalho, o estudo de caso, justificando a sua adoção além de descrever o universo da pesquisa bem como a seleção de sujeitos e coleta de dados. O capítulo se encerra com informações acerca do tratamento de dados e das limitações inerentes ao método de pesquisa escolhido.
- d) Capítulo 4: dedicado à descrição do caso selecionado para a pesquisa – o Banco do Brasil.

- e) Capítulo 5: referente à análise do caso descrito no capítulo anterior à luz da revisão de literatura do capítulo 2.
- f) Capítulo 6: encerra o estudo, relacionando as principais conclusões e oferecendo sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo traz uma revisão da literatura sobre os principais assuntos relacionados à produtividade de serviços, serviço enxuto, seus princípios e adoção no setor bancário.

Primeiramente, abordar-se-á a questão da produtividade nos serviços, incluindo a preocupação histórica a respeito do tema, o conceito, as propostas de melhoria da produtividade, entre elas a industrialização de serviços, além das principais críticas à adoção de industrialização de serviços.

Na segunda parte, tratar-se-á do serviço enxuto, passando-se primeiramente pela visão de manufatura enxuta, incluindo também o conceito da abordagem enxuta nos serviços.

Os princípios enxutos aplicáveis aos serviços são descritos na terceira parte do capítulo.

O setor bancário, com as experiências de adoção do pensamento enxuto e as preocupações relacionadas à produtividade, é abordado na quarta parte do capítulo.

O capítulo termina com a apresentação do quadro conceitual que será o ponto de partida para a análise do caso apresentado.

2.1 A QUESTÃO DA PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS

2.1.1 Preocupação Histórica

No início dos anos 70, os Estados Unidos assistiam ao crescimento da produtividade da economia japonesa e procuravam as causas do estancamento da produtividade de sua economia. Na época, o setor de serviços, diferentemente do que ocorria no Japão, já apresentava notável participação no PIB e no emprego norte-americano. Apesar de o setor de serviços ter sido responsável por absorver os excedentes de mão-de-obra provenientes dos ganhos de produtividade na indústria e na agricultura, alguns estudiosos também viam o setor de serviços como responsável pelo declínio da produtividade da economia do país porque as empresas de serviços não eram administradas com o mesmo cuidado dedicado, por exemplo, ao gerenciamento das plantas industriais. Assim, em artigos seminais, Levitt (1972, 1976) procurou estimular a adoção, pelas empresas de serviços, de técnicas baseadas no pensamento industrial, trocando o enfoque artesanal dado ao serviço por ferramentas utilizadas na manufatura, proporcionando assim um aumento de produtividade.

Segundo Lovelock e Young (1979), como os serviços envolvem clientes na produção, são intensivos em mão-de-obra e limitados pelo tempo, o comportamento do cliente é crítico. O aumento da produtividade, então, torna-se uma questão de mudança no comportamento de consumo do cliente e suas expectativas, dependendo, portanto, da aceitação dessa mudança pelo cliente. Mais tarde, Heskett (1987) trouxe à tona a discussão quanto ao papel de reestruturação social do setor de serviços, afirmando que é freqüente em todos os países em desenvolvimento. Em consonância com os autores acima, Drucker (1991) afirma que a produtividade é a verdadeira fonte de vantagem competitiva e o atingimento de ganhos de produtividade dos serviços comparáveis àqueles já alcançados na produtividade da manufatura deve ser uma prioridade de todos os gerentes. Para ele, normalmente a carga de trabalho aumenta, sem que haja um incremento da qualidade do serviço prestado. Isso não é enriquecimento do trabalho, mas empobrecimento, pois destrói-se a produtividade, minam-se a motivação e o moral.

Roach (1991) considera que o aumento da importância do setor de serviços quanto ao número de pessoas empregadas é um fator relevante, mas a baixa produtividade do setor é um problema a ser atacado. Contudo, simplesmente cortar custos pode acabar encolhendo o setor e a economia como um todo, pois transformar as empresas eficientes no curto prazo não necessariamente leva ao crescimento de longo prazo, podendo, em alguns aspectos, até prejudicar o crescimento sustentável, caso não se leve em consideração, além do aspecto financeiro, questões relativas à qualidade e à flexibilidade. Para ele, a regulamentação e a baixa competição levaram as empresas de serviços a permitir aos seus empregados salários elevados em relação aos recebidos na manufatura, investiram em tecnologia sem preocupações com a recuperação desse investimento e deixaram sua produtividade estagnar. Porém, a competição tem esquentado o setor e mostrado as ineficiências.

Ainda focando a visão do cliente, Looy *et al.* (1998) afirmam que, apesar das empresas tenderem a olhar para utilização dos recursos durante o processo de transformação, os clientes, quando avaliam o processo do serviço e seus resultados, consideram outras coisas além da produtividade e suas implicações para o nível de preço. Esses outros elementos podem ser organizados em torno da idéia de qualidade de serviço. Com o objetivo de ser efetivo, deve-se buscar o balanceamento entre o ponto de vista do cliente e o da empresa. A integração de ambas as visões implica a consideração simultânea da qualidade e da produtividade.

Nessa mesma linha, Canel *et al.* (2000) consideram que as empresas de serviços encontram-se em ambiente de constante mudança. O número de serviços oferecidos aos

clientes tem-se multiplicado, dando a eles cada vez mais alternativas. Os autores afirmam ainda que, visando enfrentar tantos desafios, as empresas são forçadas a encontrar formas de reduzir os custos, melhorar a qualidade e atender às necessidades da clientela em constante alteração.

Por fim, Parasuraman (2002) concatenando várias idéias apresentadas, ensina que, enquanto aumentar a produtividade dos serviços, há de ser uma busca louvável, especialmente no curto prazo, todavia, focar unicamente nisso pode ser contraproducente no longo prazo. Segundo ele, quando os serviços se comprometem com uma visão puramente orientada para a produtividade, a qualidade do serviço prestado ao cliente invariavelmente fica prejudicada.

A respeito da medição da produtividade, Brewer (1972) considera que para sua aferição na indústria, adaptações ao conceito tradicional necessitam ser feitas. Complementarmente, McLaughlin e Coffey (1990) salientam que, enquanto as medidas de produtividade da manufatura são amplamente entendidas e usadas, as medidas de desempenho especificamente para serviços foram mais lentamente desenvolvidas. O lento desenvolvimento das medidas de produtividade dos serviços tem sido atribuído à intangibilidade, à intensidade de mão-de-obra, à precibilidade e à simultaneidade.

A avaliação do resultado do serviço requererá, na visão de Looy *et al.* (1998), abordagens em que produtividade e qualidade serão consideradas simultaneamente, tornando-se necessário o desenvolvimento de indicadores de desempenho que integrem qualidade e produtividade.

A existência de um paradoxo de produtividade, termo cunhado por Roach (1991), significa que, apesar das melhorias enormes da tecnologia, os benefícios dos gastos em TI não foram representativos, levando a TI a ser chamada de “vazamento do setor de serviços”. Ele complementa que a adoção de tecnologia pelas empresas de serviço transformou os custos variáveis em fixos, diminuindo-se a flexibilidade sem que haja ganho proporcional em produtividade.

Em contraposição a essa idéia, Vuorinen *et al.* (1998) consideram que, devido à intensa utilização de mão-de-obra na produção de serviços, a produtividade de muitos setores de serviços tem sido rotulada como muito baixa se comparada às operações de manufatura. Eles questionam ainda a relação de causa e efeito entre o aumento da produtividade da mão-de-obra e o investimento em tecnologia, postulando que a produtividade deve ser vista de forma holística, ou seja, as decisões feitas para aumentar a produtividade dos serviços não podem ser baseadas em medidas de desempenhos parciais.

Ao tratar especificamente do setor bancário, Vuorinen *et al.* (1998) colocam que os principais motivos para utilização de TI são: redução dos custos pela substituição dos empregados de serviços por TI, padronização dos serviços, aumento da disponibilidade dos serviços além do horário tradicional, fortalecimento do contato do cliente com o sistema de serviços e alteração no relacionamento e comportamento de clientes e empregados.

2.1.2 Conceito de Produtividade em Serviços e a Dificuldade de Medição

Segundo Drucker (1991), para algumas empresas de serviços, desempenho significa qualidade; para outras, tanto qualidade, como quantidade. Existem ainda as empresas de serviços nas quais se define desempenho como na manufatura, ou seja, pela quantidade. Nas tarefas de manufatura, qualidade é mais uma questão de critérios externos (conformidade) do que um atributo de desempenho.

Na ótica de Ribera (1993), alta produtividade para o setor de serviços significa alavancar valor, alocando aqueles elementos que se podem incrementar como valor para o cliente, com algum decréscimo ou, pelo menos, com pequeno aumento de custos. Segundo Gummesson (1994), dever-se-ia focar na produtividade do cliente, na sua contribuição para a produtividade ou, indo-se um pouco além, dever-se-ia falar da produtividade interativa, tratando-se da interdependência e dos benefícios mútuos originados na interação.

Vuorinen *et al.* (1998) definem produtividade de serviços como a razão da soma dos *outputs* (saídas) da quantidade e da qualidade pela soma dos *inputs* (entradas) de quantidade e qualidade. Na mesma direção, Adam (1998) afirma que, para haver a formulação de um conceito de produtividade de serviços, o *output* do serviço deve ser definido pelo seu nível de qualidade e visto como valor para o cliente.

Na visão de Looy *et al.* (1998), produtividade e qualidade são formas de se avaliar quanto bem os recursos em qualquer atividade são utilizados. A produtividade relaciona os *outputs* de um processo de transformação com os *inputs*, enquanto a qualidade refere-se à avaliação do processo e dos *outputs* pelos clientes internos e externos.

Vuorinen *et al.* (1998) afirmam que o propósito é alcançar um determinado resultado com o mínimo de recursos, ou ter o máximo resultado com um dado conjunto de recursos. Contudo, é difícil falar a respeito do nível máximo de desempenho na produção de serviços. Torna-se, portanto, necessário elaborar a avaliação econômica das operações de serviços, fundamentada no conceito de produtividade.

McLaughlin e Coffey (1990) salientam como fatores de sucesso para a medição da produtividade, a importância da clara definição da estratégia dos serviços e suas características de desempenho para que a medição da produtividade possa começar. Eles complementam que o envolvimento de todas as pessoas responsáveis pela implementação é essencial. Devido ao fato de os sistemas de produtividade afetarem o esforço despendido e a recompensa oferecida, faz com que eles sejam parte crítica do contrato psicológico que controla o comportamento dos empregados dos serviços.

Quanto ao envolvimento do cliente, Van Dierdonck e Brandt (1988) afirmam que sua participação ativa tem por consequência o aumento da produtividade e da qualidade percebida, além de diminuir o tempo de entrega do serviço. Na mesma época, Armistead *et al.* (1988) observaram ser amplamente aceito que a produção de serviços seja uma mistura de componentes tangíveis e intangíveis que resultam no pacote de serviços. Enquanto é fácil medir os aspectos físicos, a quantificação dos intangíveis (quão seguros, úteis ou amistosos) é mais complicada.

Na mesma linha, McLaughlin e Coffey (1990) acrescentam ainda que os aspectos intangíveis dos serviços, tal como o fato de a qualidade do contato com o cliente e a customização serem altamente variáveis e refletirem valores pessoais, além de os clientes serem tratados em tempo real, tornam a medição da produtividade dos serviços e da sua qualidade uma tarefa difícil. Tanto os indicadores dos *inputs* como os dos *outputs* dos serviços não de ser quantificáveis caso se queira medir a produtividade.

Outro dilema, quando se mede a produtividade de um serviço, é saber sua capacidade no momento da medição. Se a empresa falha no controle da chegada de clientes, a produtividade torna-se altamente variável e, portanto, mais difícil de medição. De forma complementar, Looy *et al.* (1998) postulam que, quando se junta a produtividade com o planejamento de capacidade dentro do ambiente de serviço, caracterizado por flutuações na demanda, a relação entre produtividade e qualidade deixa de ser de reforço mútuo e assume características de *trade-off*.

Tratando da dificuldade de medição da produtividade, Vuorinen *et al.* (1998) observam que o *output*, volume ou quantidade de serviço oferecido podem ser vistos *a priori* como um assunto claro. Quando o serviço oferecido consiste num componente único ou num número de componentes padronizados que permitem sua utilização para uma amplitude de aplicações, o volume de serviço pode ser facilmente determinado. Por outro lado, o *output* pode consistir de um serviço altamente customizado, como no caso de um pacote de serviço único. Assim, a definição do *output* do serviço torna-se tarefa trabalhosa. Essa tarefa é

freqüentemente complicada pela natureza intangível dos serviços. Eles consideram o aspecto qualidade de difícil definição de maneira objetiva. No caso da manufatura, a dimensão qualidade tem usualmente sido operacionalizada em conformidade com as especificações e com o desempenho atual do produto. Afirma-se, contudo, que essa noção de qualidade é inadequada no caso dos serviços.

Por sua vez, McLaughlin e Coffey (1990) acreditam que cada vez mais os serviços têm atributos a serem observados diretamente em termos de tempo, velocidade de entrega, características físicas (limpeza, temperatura, cor), efetividade, experiência e cortesia. Cada setor de serviço desenvolve medidas objetivas relevantes aos seus negócios. Os autores incluem a qualidade na análise da produtividade das operações de serviços, definindo-a como a habilidade de uma empresa de serviço para utilizar seus *inputs*, fornecendo serviços com qualidade compatível às expectativas do cliente. Devido ao seu inter-relacionamento, pode ser impossível separar o impacto do processo de serviço na produtividade convencional do impacto na qualidade do serviço.

De acordo com Looy *et al.* (1998), a qualidade pode ter crescente impacto positivo sobre a produtividade, apesar de ambos poderem afetar positivamente a lucratividade. Uma forma de melhorar os resultados nos indicadores de produtividade, pelo menos no curto prazo, seja prestar menos atenção na qualidade existente durante o processo de transformação.

Vuorinen *et al.* (1998) consideram que a decisão estratégica de um fornecedor de serviços é orientada para o volume, enquanto, na visão do cliente, sua compra normalmente é uma unidade do *output* ou um pacote de serviços. Dessa forma, o cliente é inclinado a dar prioridade à qualidade do serviço ao invés da quantidade. Complementarmente, Parasuraman (2002) salienta que a perspectiva do cliente e da empresa a respeito da produtividade, quando considerada separadamente, traz o conceito de *trade-off* fortalecido, porém empresas que examinam a produtividade de uma perspectiva dual empresa-cliente beneficiam-se de sinergias que evitam a concentração dos serviços numa só perspectiva.

Abordando a criação de indicadores de produtividade, McLaughlin e Coffey (1990) reforçam a importância do envolvimento dos empregados no processo de desenvolvimento e implementação. Looy *et al.* (1998) ressaltam que a aceitação da equipe de qualquer medida de produtividade proposta é crítica para sua capacidade de aumentar a produtividade. Devido ao fato de os sistemas de produtividade afetarem o esforço despendido e a recompensa oferecida, faz com que eles sejam parte crítica do contrato psicológico que controla o comportamento dos empregados dos serviços.

Ainda tratando de indicadores, Gummesson (1994) postula que a qualidade do serviço, sua produtividade e rentabilidade devem ser olhadas conjuntamente, caso contrário, a empresa poderá gerar distorções para sua operação. Qualidade, produtividade e, conseqüentemente, rentabilidade são resultados de uma *joint-venture* entre o provedor do serviço e o cliente.

Na mesma linha, Bowen e Ford (2002) adicionam que cada cliente avalia subjetivamente o resultado do serviço. Por isso, até mesmo quando o resultado é consistente, se avaliado por medidas objetivas, ele receberá diferentes avaliações de clientes diferentes. Segundo os autores, a determinação da qualidade e dos valores depende exclusivamente da percepção do cliente em um determinado momento. A qualidade do serviço só terá sentido se for percebida pelo cliente.

Parasuraman (2002) afirma que a visão de produtividade existente na manufatura é insuficiente para o contexto dos serviços, pois o que se produz é um conjunto de desempenhos, em geral produzidos e consumidos simultaneamente por meio de uma ou mais interações entre produtores e clientes. Como tal, no contexto de serviços, os clientes freqüentemente assumem papéis de co-produção, fornecendo uma quantidade de insumos diretos e indiretos na forma de tempo, esforço físico e mental.

McLaughlin e Coffey (1990) concluem em consonância com Vuorinen *et al.* (1998) que a maneira convencional de medição de produtividade reflete suas origens na manufatura devido à utilização de métodos industriais até mesmo no caso dos serviços, resultando na medição quantitativa, orientada para o volume, com elevados investimentos, especialização e automação como forma de aumentar a produtividade nas operações de serviços. Nos serviços padronizados, a abordagem convencional pode ser válida para aumentar a produtividade, porém, ao ignorar os impactos da qualidade percebida, ela pode entrar em um círculo vicioso que leva a um desempenho financeiro inferior no longo prazo. Isto pode ser verdade, especialmente no caso de serviços customizados.

2.1.3 Propostas para Melhoria da Produtividade nos Serviços

2.1.3.1 Industrialização dos serviços

Killea e Armistead (1983) afirmam que se tem tornado quase lugar comum entre os gerentes de operação e produção, que os conceitos, princípios, metodologias e técnicas de manufatura podem ser aplicados nas operações de serviços.

Levitt (1972) argumenta que os serviços podem ser extremamente beneficiados pelo pensamento orientado pela eficiência da produção em massa. Segundo o autor, havia a crença de que a melhoria dos serviços dependia das melhorias nas habilidades e atitudes dos empregados. Já a melhoria da fabricação dependeria de soluções tecnocráticas. Para ele, a aplicação da abordagem de linha de produção pode ser útil às empresas de serviço, contudo, isso não significa que quanto mais tecnologia melhor. Segundo ele, as empresas de serviço que adotam métodos industriais para solucionar seus problemas fracassarão, caso permitam que a complexidade tecnológica da fase de concepção e projeto contamine a fase operacional.

Complementarmente, o autor enxergou a abordagem de linha de produção como capaz de fazer com que os serviços melhorassem significativamente seu desempenho tanto em custo, por meio do aumento da eficiência como em qualidade. Afirma ainda que uma maior especialização funcional teria a virtude de focar a energia e a atenção ao contrário da dificuldade gerada pela adoção do generalista, que dificultaria o controle e o gerenciamento por parte dos responsáveis.

Em 1976, Levitt afirma que o volume deve ser suficiente para alcançar eficiência e empregar sistemas e tecnologias que produzam resultados confiáveis, rápidos e por um preço unitário baixo. Ele considera que a especialização seria para o serviço o mesmo que a divisão de trabalho era para a manufatura – baixo custo e disponibilidade.

Para Bowen e Layler (1995), práticas industriais tais como a simplificação de tarefas e a substituição de empregados por tecnologia, equipamentos e sistemas podem ser transferidas para o setor de serviço. Eles afirmam que os métodos e padrões são determinados pelas próprias equipes de trabalho: trabalhadores são ensinados a verificar o tempo de suas tarefas; comparar procedimentos alternativos para determinar o mais eficiente; documentar o procedimento padrão para assegurar que todos podem entendê-los e implementá-los, além de identificar e propor melhorias nos procedimentos.

A aplicação de abordagens de linha de produção em massa da manufatura para as empresas de serviços, segundo Bowen e Youngdahl (1998), permitiu que elas alcançassem eficiência, baixo custo de produção, mantendo a satisfação do cliente. A produção em massa possibilitou um custo reduzido, oferta de alto-volume, mas à custa da flexibilidade. A pressão exercida pelos consumidores cresceu para resolver esse *trade-off* primeiramente na manufatura e, logo em seguida, nos serviços.

De acordo com Fitzsimmons (2000), serviços que adotassem a abordagem de linha de produção em massa poderiam ganhar vantagem competitiva com uma estratégia de liderança

baseada em custo. As características que recomendariam uma abordagem de linha de produção são:

- a) Pessoal com baixo poder de decisão. Empregados fazem bem tarefas bem definidas, resultando em padronização e qualidade (conformidade com as especificações);
- b) Divisão do trabalho. A tarefa total é quebrada em grupos de tarefas permitindo a especialização das habilidades. O processo completo é dividido em tarefas rotinizadas. Essa divisão possibilitou diminuição da amplitude de controle e supervisão mais próxima, além de diminuir a necessidade de habilidades por parte dos empregados;
- c) Substituição de pessoas por tecnologia. A troca sistemática de pessoas por máquinas tinha sido responsável por grande progresso na manufatura. Tecnologia eliminava a necessidade de trabalhadores especializados, ao tempo em que, combinada com uma divisão de trabalho bem definida, regras claras e amplitude de controle limitada, resultava em qualidade (conformidade com as especificações) e eficiência.
- d) Padronização dos serviços. A abordagem de linha de produção em massa produz somente ofertas limitadas. Padronização permite um aumento na previsibilidade, pré-planejamento e controle de processos mais fácil, ou seja, produz uniformidade na qualidade do serviço.

2.1.3.2 Críticas ao modelo de industrialização dos serviços

Teboul (1988) indica que, à primeira vista, a abordagem para serviços que busca a industrialização para aumentar a produtividade parece compensadora. Esta abordagem pode ser apenas de curto prazo, pois sua lógica é a da produtividade e da redução de custos, não estando centrada no serviço e sim no produto entregue com o serviço. O autor acredita que a “desindustrialização” deva ser opção para obter-se melhor qualidade e satisfação do cliente. O ímpeto da padronização traz como vantagem a economia de custos e a conformidade com os requerimentos bem-definidos, mas, como desvantagem, a perda da diferenciação e menor satisfação do cliente.

Schlesinger e Heskett (1991) salientam que o pensamento da linha de produção não pode ajudar as empresas de serviços tradicionais, além de tratar pessoas como máquinas, comprometendo-se a qualidade do serviço a ser entregue ao cliente. Acrescentam a isso que o

modelo baseado na produção em massa leva à degradação na qualidade do serviço fornecido pela empresa, além de configurar um ciclo de fracasso cujos sintomas são a insatisfação dos clientes, a alta rotatividade de funcionários, vendas estagnadas ou em queda, e pequeno ou nenhum crescimento na produtividade das empresas.

Na visão de Berry *apud* Bowen e Youngdahl (1998), a utilização da forma de pensar da manufatura para gerenciar os trabalhadores de serviços compromete a qualidade do serviço. O modelo de gerenciamento da manufatura é inapropriado para as operações de serviços nas quais a prudência e a flexibilidade são habilidades desejáveis.

Bettencourt (1997) adiciona que os serviços devem incluir clientes como parceiros potenciais. Se clientes contribuem com tempo, esforço e recursos para o processo produtivo, eles deveriam ser considerados parte da empresa. Como os empregados que passam por um processo de socialização, os clientes deveriam também passar por esse processo para ajudá-los a fazer seus papéis durante a experiência de serviço.

Segundo o enfoque de Schlesinger e Heskett (1991), o modelo de industrialização dos serviços esquece de considerar aquilo que muitos consumidores de serviços mais valorizam, ou seja, as coisas que a tecnologia não pode fazer tão bem quanto as pessoas. De fato, quanto mais a tecnologia se torna padrão na entrega de serviços, mais importantes são as interações pessoais para satisfazer o cliente e diferenciar a empresa dos competidores.

Para eles, a industrialização dos serviços acarreta o que chamam de ciclo de fracasso e explica os resultados não esperados: com menos e poucos vendedores nas lojas, os clientes terão menos ajuda e de menor qualidade. Impacientes, clientes insatisfeitos não têm nenhum motivo de esconder sua raiva dos empregados. Como descontentamento gera descontentamento, cedo ou tarde até o vendedor mais consciente se torna desmotivado. Então, os melhores saem, os medíocres se seguram até serem demitidos e o ciclo recomeça com nova leva de recrutadas que, provavelmente serão menos capazes do que o pessoal substituído.

2.1.3.3 Outras propostas para melhoria da produtividade nos serviços

Armistead *et al.* (1988) salientam que muitas medidas são sugeridas, mas comumente se concentram nos métodos de melhoria da produtividade por meio da incorporação do trabalho do cliente.

O ponto de partida para a busca da melhoria de produtividade, de acordo com Drucker (1991), é a definição da natureza da tarefa, dos objetivos a serem atingidos com sua execução e da necessidade de ela ser desempenhada. Considera importante a formação de uma parceria

entre os gerentes e funcionários, haja vista que o conhecimento destes a respeito de seus trabalhos é fundamental para a melhoria da produtividade, qualidade e desempenho.

Lovelock e Young (1979) postulam que o objetivo da produtividade é suavizar os picos e os vales de demanda para evitar tanto o excesso de demanda e o excesso de capacidade. Eles citam quatro formas de se aumentar a produtividade: melhorando-se a qualidade da força de trabalho, investindo-se em equipamentos mais eficientes, automatizando-se tarefas e mudando-se a forma como os clientes interagem com os serviços.

Schlesinger e Heskett (1991) consideram que a existência de trabalhadores capazes, bem treinados e remunerados de forma justa possibilitam uma menor necessidade de supervisão, maior propensão de permanência na empresa e qualidade superior. Como resultado, os clientes ficam mais satisfeitos, retornam mais freqüentemente e talvez até comprem mais do que normalmente comprariam. As ações necessárias para o atingimento desse desempenho são:

- a) valorização dos investimentos nas pessoas;
- b) uso da tecnologia para dar suporte ao trabalho dos empregados de linha de frente;
- c) igual ênfase no recrutamento e a seleção para todos os níveis da empresa;
- d) estabelecimento de recompensas atreladas ao desempenho para todos os funcionários.

Os autores acrescentam que os gerentes têm-se voltado para a linha de frente, trazendo como vantagem a possibilidade de modelarem os serviços que serão executados pelos empregados de atendimento. Outra vantagem é o fornecimento de um rico fluxo de informações: *feedback* em primeira mão dos clientes sobre a qualidade de suas operações.

O desenvolvimento de tecnologia para receber e repassar as informações, antes controladas pelos gerentes intermediários possibilita, de acordo com Schlesinger e Heskett (1991), a reestruturação da organização. Com bons sistemas, as empresas podem atingir elevados ganhos de produtividade enquanto dá maior assistência aos empregados de linha de frente. Enquanto a tecnologia pode ser copiada rapidamente pelos concorrentes, a existência de empregados com atitudes positivas e orientados para o cliente são bem mais difíceis de copiar. Para justificar tal investimento, a nova lógica utiliza dados inovadores que os sistemas de mensuração e contabilidade tradicionais não rastreiam, como o custo agregado do cliente e a receita por funcionário.

Roach (1991) considera que o desafio à frente das empresas de serviço é essencialmente gerencial. As empresas de serviços necessitam de controle gerencial que

permita a identificação das atividades que adicionem maior valor, permitindo que as empresas façam a distinção entre rotinas e tarefas criativas.

2.2 O SERVIÇO ENXUTO

2.2.1 Conceito

De acordo com Figueiredo *et al.* (2003), os seguidores do movimento de “re-industrialização” dos serviços defendem que os sistemas de prestação de serviços devem aplicar no lugar das práticas sugeridas por Levitt em 1972, as práticas da produção enxuta, também conhecidas como modo de pensar JIT, buscando-se dar mais valor aos clientes com menos desperdício.

A simplificação do conceito de JIT pode ser, segundo Chase e Aquilano *apud* Duclos (1995), uma filosofia de eliminação de desperdício, orientada para processos. As operações de serviços são sistemas organizados de processos produtivos com o mesmo potencial para melhoria por meio da implementação dos preceitos do JIT que as operações de manufatura. Como informa Canel *et al.* (2000), o setor de serviços não reconheceu tão rapidamente quanto a manufatura os benefícios do JIT.

Ao defenderem a abordagem de linha de produção para os serviços, Bowen e Youngdahl (1998) consideram que, ao orientar-se para o serviço, a empresa não precisa abandonar a sua industrialização. Acreditam que, como a produção enxuta reduziu as etapas que não agregavam valor no processo de produção, ao mesmo tempo em que aumentou a variedade de produtos e o foco no cliente, a abordagem de linha de produção enxuta, aplicada aos serviços, tem o mesmo potencial. Eles constatam ainda que a transferência da manufatura para serviços começou com a aplicação dos princípios da produção em massa. Hoje muitos serviços adotam os princípios da produção enxuta, resultando numa re-industrialização do serviço. O modelo original de Theodore Levitt tem sido atualizado na forma do que os autores denominaram “serviço enxuto”.

Ser enxuto no entendimento de Liker (2000) significa reduzir o tempo entre o pedido do cliente, fabricação e entrega do pedido pela eliminação de desperdício. O objetivo do sistema enxuto é o fluxo contínuo. Uma empresa enxuta melhora continuamente na direção da perfeição. Tornar-se enxuto é um negócio complexo. Não existe uma ação única para transformar a empresa em enxuta. Já Davies (2003) acredita que o serviço enxuto começa deixando o valor fluir para o cliente, aplicando um modelo de mudança geral que identifica os

elementos vitais; desenvolve uma abordagem centrada nas equipes para entendê-los; seleciona e aplica as melhores práticas, ajustando as expectativas de mudança rápida, criativa e positiva.

Quanto ao ponto de vista do cliente, Ribera (1993) afirma que, em serviços, ele tende a valorizar o produto final tanto quanto o processo que o produziu. Para definir desperdícios, torna-se necessário, então, não esquecer os conceitos de valor e de custo de cada atividade. Por esta perspectiva, o desperdício é tudo o que não gera valor para o cliente, ou, onde incidem despesas para a empresa ou cliente, não passíveis de serem convertidas em valor para o cliente.

Womack e Jones (1997), por sua vez, definem desperdício da mesma forma que Taiichi Ohno, inventor do sistema de produção Toyota, como qualquer coisa que não seja a quantidade mínima de equipamentos, materiais, partes, espaço e tempo de trabalhadores para a agregação de valor de um produto ou serviço. Canel *et al.* (2000) acrescentam que o JIT enfatiza o processo e não o produto, podendo então ser utilizado em qualquer grupo de processos seja em manufatura seja em serviços, sendo sua filosofia a procura contínua por maneiras de tornar o processo mais eficiente. Quanto ao desperdício, Davies (2003) salienta que sua eliminação começa no entendimento do processo, enquanto o serviço ao cliente depende mais das interações entre os empregados e os clientes do que do desempenho de um serviço específico.

Para atender às expectativas dos clientes ou ultrapassá-las, Allway e Corbett (2002) consideram que as empresas de serviços precisam ater-se na entrega e na qualidade. Para isso, elas começam a perceber a importância de aplicar modelos em suas operações e processos que considerem o valor do cliente. O modelo de melhoria de operações é a própria abordagem enxuta cujas origens estão na manufatura, e nela é capaz de conseguir dobrar a produtividade.

Visando a atingir o equilíbrio na execução nos serviços, Ribera (1993) considera necessária a perfeita adequação entre oferta e demanda com gerenciamento de capacidade e demanda. A produção de fluxo contínuo direcionado ao cliente deve levar em conta a disponibilidade do serviço para ele, tanto no que se refere à localização, como ao horário de atendimento. Por outro lado, a capacitação multifuncional dos empregados ajuda a obter-se o fluxo contínuo quando há situações de demanda variável.

Canel *et al.* (2000) argumentam que, realmente, a filosofia JIT pode trazer avanços significativos na produtividade e na qualidade dos serviços. A indústria de serviços, porém, não será capaz de documentar qualquer ganho verdadeiro de produtividade e qualidade sem uma metodologia de mensuração válida.

Davies (2003) procurou evidências de sucesso e fracasso nos procedimentos de qualidade similares à abordagem do pensamento enxuto para dar suporte à sua implementação nos serviços. Encontrou exemplos do que considera práticas enxutas em organizações não fabris sob o conceito de *Total Quality Management (TQM)*, *Just-in-time (JIT)*, melhoria contínua, reengenharia e gestão de processos. As maiores diferenças entre esses conceitos e a abordagem enxuta parecem ser a percepção de desperdício e o uso de ações de mudanças centradas em equipes, como as mudanças radicais para implementação. A terminologia enxuta não fazia parte do vocabulário dessas empresas, mas muitas das crenças e práticas eram consistentes com a abordagem enxuta.

2.2.2 Manufatura Enxuta

Lewis (2000) ressalta que a definição precisa de produção enxuta é algo difícil de se determinar. Apesar da aparente similaridade, um exame minucioso revela variação inerente a cada uma das iniciativas enxutas e a importância das condições iniciais para que a abordagem enxuta tenha êxito.

Muitos dos princípios de Ford, em sua forma mais pura, segundo Krafcik (1988), ainda são válidos e formam a base do que ficou conhecido como Sistema de Produção Toyota. Ele salienta que Taiichi Ohno, um dos principais fundadores do sistema de produção Toyota, disse que se Henri Ford estivesse vivo hoje, teria feito as mesmas alterações do sistema de produção da Toyota. Mais tarde, Cusumano (1994) afirma que a Toyota projetou o sistema JIT e o *kanban* para facilitar a produção de pequenos lotes de produção quando se combinam o rápido *setup* de equipamentos, produção sincronizada das partes, entrega rápida e trabalhadores versáteis que podem rapidamente se movimentar para resolver problemas.

O termo produção enxuta foi cunhado pelos pesquisadores que conduziram o estudo do *International Motor Vehicle Program (IMVP)* para verificar as práticas gerenciais na indústria mundial de veículos. Womack *et al.* (1992) afirmam que a produção enxuta combina as vantagens da produção artesanal com as da produção em massa, evitando-se os elevados custos da primeira e a rigidez da última. Com essa finalidade, produtores enxutos adotam equipes multidisciplinares de trabalhadores em todos os níveis da empresa. Lewis (2000) adiciona que o estudo do IMVP revelou que a produtividade das fábricas de automóveis japonesas era o dobro das plantas ocidentais. O diferencial de desempenho ficou conhecido como sistema de produção enxuta, capaz de aumentar a produtividade por meio de redução de *lead time*, custos de materiais e de apoio, gerando-se melhoria na qualidade. Alcançar níveis

similares ou superiores de atividade produtiva com entrada de recursos similares ou inferiores é, evidentemente, um resultado positivo.

Os conceitos JIT, adotados por muitas empresas de manufatura, são orientados para processos e, segundo Duclos (1995), podem ser resumidos em sincronização e balanceamento de informação e de fluxo de trabalho; visibilidade total de todos os componentes do processo; melhoria contínua do processo; abordagem holística para eliminação de desperdício; flexibilidade no uso dos recursos; e respeito pelas pessoas. Ele elenca como benefícios a redução de erros e reclamações, diminuição do espaço para estocagem, aumento do envolvimento dos empregados, encorajando-os para o trabalho em equipe. Dessa forma, a empresa terá como resultado final produtividade mais elevada e melhoria no serviço ao cliente.

Embora JIT e TQM normalmente foquem em áreas diferentes da produção, para Boyer (1996), eles possuem uma zona de sombra no que tange às suas filosofias e práticas. Ambos incorporam abordagens e filosofias abrangentes a respeito da melhoria contínua e da eliminação de desperdício no processo de produção. Adicionalmente, tanto o JIT como o TQM dão grande importância aos assuntos relacionados à infra-estrutura como desenvolvimento e treinamento da força de trabalho, liderança e comprometimento de gerentes, organização baseada no trabalho em equipe e utilização de pequenos grupos ou equipes para solucionar problemas e desenvolver novos métodos de produção.

Na percepção de Canel *et al.* (2000), o objetivo do JIT é produzir o item certo, na hora certa, nas quantidades certas. Atingindo este objetivo, as empresas trabalham no intuito de eliminar o desperdício nos processos de manufatura e se dão conta dos seguintes benefícios: baixos níveis de estoque (matéria-prima, produtos em processamento, e produtos acabados), níveis mais elevados de qualidade do produto, ampliação da flexibilidade e capacidade de atender às demandas do cliente, custos globais de produção mais baixos e maior envolvimento dos empregados. White e Pearson (2001) acrescentam que a ênfase no refinamento do sistema e integração melhorada das atividades dentro do sistema pode assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Adicionalmente, Cuatrecasas (2002) salienta que as técnicas de produção enxuta têm contribuído para uma melhoria espetacular na eficiência, na velocidade de resposta e na flexibilidade na produção de muitas empresas industriais, por meio da gestão baseada em processos, eliminação do desperdício e implementação bastante flexível desses processos. O gerenciamento enxuto tem permitido às empresas oferecer uma gama de produtos altamente

diversificada, pelo menor preço, com elevados níveis de produtividade, rapidez de entrega, níveis mínimos de estoque e excelente qualidade.

Objetivando sincronizar a produção com a demanda e obter elevados desempenhos sem o recurso da economia de escala, a gestão enxuta é, segundo Cuatrecasas (2002), baseada em duas características principais:

- a) Opera com o menor número possível de atividades. Dessa forma, obtém economias que não são de escala, mas sim de recursos. Com esse propósito, todas as atividades que não agregam valor, chamadas de desperdício, devem ser eliminadas, incluindo-se processos inapropriados, transporte e movimento desnecessários, estoques de todos os tipos que iriam resultar em custos crescentes, além dos defeitos de qualidade e todas as formas de atrasos que poderiam atrapalhar a qualidade e a velocidade de resposta. Além do mais, produção que não está em sintonia com a demanda também é desperdício (excesso de produção). Evitando-se esse desperdício, o resultado será o de produto e serviço mais rápidos, mais apropriados e com custos menores.
- b) Flexibilidade, significando que o sistema deve estar sintonizado constantemente ao tipo e volume de produção demandada.

Ao abordar comparativamente a amplitude do controle do empregado, Krafcik (1988) ressalta que, no sistema original de Ford, ela era bastante baixa, mas elevada nas fábricas artesanais do período anterior a Ford. Na fábrica enxuta esse controle se encontra entre os dois, pois gerentes da abordagem enxuta não pensam em empregados como engrenagens de uma grande máquina. Cada trabalhador recebe treinamento para vários trabalhos e habilidades, não só tarefas de produção como manutenção, coleta de dados e controle de qualidade. Ele considera que, melhor do que delegar a tarefa da padronização das tarefas para um engenheiro industrial portando um cronômetro, os gerentes enxutos treinam os trabalhadores da produção para eles próprios buscarem a padronização, além de serem responsáveis por melhorias contínuas de desempenho.

Duclos (1995), tratando do envolvimento dos trabalhadores nas decisões, afirma que os treinamentos são estabelecidos para criar uma gama de trabalhadores com múltiplas habilidades; procedimentos padrão são estabelecidos; padrões de desempenho são criados e monitorados; além da ênfase no estímulo à cooperação e ao comprometimento com a filosofia JIT.

Segundo Bowen e Layler (1995), os pesquisadores descobriram que a produção enxuta, baseada na revisão do Taylorismo praticada na fábrica da New United Motor

Manufacturing Incorporation (NUMMI) - primeira fábrica em cooperação entre a General Motors e a Toyota - suplantou o desempenho da fábrica da Volvo em Uddevalla, que se organizava em torno de um modelo centrado nas pessoas com equipes auto-gerenciadas. A conclusão é que o modelo de produção enxuta é melhor do que os modelos centrados em pessoas para organizar produções intensivas em trabalho padronizado.

No estudo que comparou NUMMI e a fábrica de Udevalla da Volvo, os pesquisadores concluíram que o trabalho projetado para maior variedade e *empowerment* tem maior potencial de aprendizado individual, sendo, porém, os trabalhos dirigidos aos procedimentos da produção enxuta mais eficazes para o aprendizado organizacional. Na produção enxuta, o curto tempo de ciclo, por volta de 60 segundos, e o desempenho padronizado do ciclo tornam fáceis a identificação de problemas, as oportunidades de melhorias e a implementação desses processos otimizados. Eles concluem que a falácia fundamental existente em Udevalla e na maioria das indústrias ocidentais é a pressuposição de que um maior aprendizado individual leva automaticamente a um maior aprendizado organizacional.

Tratando ainda da influência da produção enxuta nos funcionários, Mathaisel e Comm (2000) salientam que ela otimiza a utilização de suas habilidades, integrando trabalhadores diretos e indiretos e encorajando atividades de melhoria contínua. Como resultado, a produção enxuta é capaz de fabricar uma variedade muito grande de produtos, a custos mais baixos e com qualidade mais elevada, com menos de cada insumo, comparando-se à produção em massa tradicional. E ainda, menos esforço humano, menos espaço, menos investimento e menor tempo de desenvolvimento.

Os autores acrescentam que dificuldades no sistema de remuneração podem ser obstáculo para a produção enxuta, por conseguinte, mudanças precisam ser feitas nos sistemas. Observaram, também, que a adoção das técnicas enxutas é frequentemente complementada pela inclusão de *Management Resources Planning* (MRP) e instalação de automação flexível.

Ainda se tratando dos funcionários, Greenwood *et al.* (2002) afirmam que, numa empresa enxuta, eles são os donos de processos e definem o melhor método ou trabalho padrão para cada uma das tarefas, eliminando-se etapas, movimentos desnecessários e fontes de atraso. Para eles, trabalho padronizado requer ensinar aos empregados como melhorar seu trabalho, dividindo cada atividade para identificar e eliminar qualquer tarefa que não agregue valor e para desenvolver o melhor padrão de trabalho.

Na mesma linha, White e Pearson (2001) postulam que funcionários multifuncionais e círculos de qualidade permitem a utilização de empregados e fornecem o alicerce para a

eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua do sistema. O autodesenvolvimento é encorajado porque os empregados são compensados de acordo com as habilidades que aprenderam, sendo que o esquema de rotação de trabalho, associado ao autodesenvolvimento, aumenta a motivação do empregado e seu comprometimento. Conseqüentemente, empregados multifuncionais têm melhor preparação para preencher a lacuna deixada por outro trabalhador quando necessário.

No que se refere ao balanceamento da demanda com a produção, o gerenciamento enxuto, segundo Cuatrecasas (2002), possibilita a obtenção de um produto adaptado à demanda atual, utilizando-se a quantidade mínima de recursos, portanto, reduzindo o custo, com qualidade apropriada e respostas muito rápidas. Como o sistema de produção deve produzir de acordo com a demanda, ele não pode depender de economias de escala na geração de grandes lotes, como no caso dos sistemas de gerenciamento tradicionais. Em complementação, Greenwood *et al.* (2002) consideram como princípio do pensamento enxuto fazer somente o necessário para atender à demanda imediata. Superprodução desperdiça e aloca de forma ineficiente a capacidade porque resulta em estoques desnecessários.

Tratando de forma mais ampla, Boyer (1996) coloca a importância dos investimentos de suporte à produção enxuta para que haja um aumento de produtividade. Resultados de seus estudos mostram que produtores enxutos investem na infra-estrutura da empresa para dar suporte ao seu comprometimento com o JIT e o TQM. As empresas na amostra davam suporte à produção enxuta por meio do provimento de liderança de qualidade, treinamento da força de trabalho, *empowerment* dos funcionários e utilização de pequenas equipes para resolução de problemas em grupo.

Os objetivos que definem a produção enxuta na ótica de Bowen e Youngdahl (1998), são:

- a) Reduzir os *trade-offs* de desempenho: Produtores enxutos combinam práticas de produção em massa com eficiência e flexibilidade da abordagem de produção artesanal. Trabalhadores com tarefas flexíveis, que utilizam ferramentas universais, ou seja, não específicas para determinada tarefa, produzem produtos múltiplos em uma única linha de montagem. Adicionalmente, equipes de trabalhadores procuram implacavelmente formas de reduzir o tempo de *setup*, ou de mudança de lote de produção. Os clientes se beneficiam do aumento da variedade de produtos e os produtores têm a vantagem de uma oferta mais ampla de produtos sem que haja perda na eficiência da linha de produção.

- b) Fazer o processo de adição de valor fluir e implementar a produção puxada pelo cliente. Para que o conceito de fluxo funcione deve ser precedido pelo abandono do antigo dogma da escala de produção. Acionada pela ordem do cliente, as matérias-primas em processamento são puxadas para as estações de trabalho quando forem solicitadas pelas operações mais à frente (*upstream*) na produção. Este princípio fundamental do controle de produção JIT elimina o desperdício de excessivos estoques em processamento e aumenta a visibilidade dos problemas de qualidade tanto do produto como do processo. Para se chegar à produção puxada, os produtores devem abandonar a meta de produzir grandes lotes para obtenção de economia de escala. A produção puxada não funcionaria se os tempos de *setup* não diminuíssem a espera do processamento de grandes lotes de produto.
- c) O leiaute de produção, baseado em grupos ou famílias de produtos, resultaria em um tempo de transporte e tempo ocioso bem menor do que aqueles experimentados pelos leiautes funcionais e departamentais.
- d) Eliminar o desperdício das cadeias de valor nas atividades do desenvolvimento de produtos até a entrega deles. Produtores enxutos identificam seu fluxo de valor e eliminam todas as tarefas que não agregam valor para o cliente. Muitas fontes de desperdício que ocorrem nas operações de linha de produção tradicionais devido ao foco na produção de grandes lotes de produção podem ser identificadas e eliminadas por meio da análise de cadeia de valor.
- e) Aumentar o foco no cliente e seu envolvimento no desenvolvimento do produto e no processo de entrega. Os clientes de produtores enxutos são ativamente envolvidos no fornecimento de insumos, ou seja, informações para as equipes de projeto, e, em alguns casos, clientes participam como membros das equipes de projeto.
- f) Dar maior *empowerment* para trabalhadores e equipes. Produtores enxutos mudaram a responsabilidade pela tomada de decisões e pela solução de problemas dos supervisores e departamentos de qualidade para trabalhadores individuais e equipes. Um argumento-chave da produção enxuta é que crescentes qualidade, produtividade e flexibilidade podem ser obtidas pela transferência da responsabilidade e tomadas de decisões dos empregados.

2.3 PRINCÍPIOS DO SERVIÇO ENXUTO

2.3.1 Redução dos *Trade-offs* de Desempenho

Segundo Bowen e Youngdahl (1998), um princípio do serviço enxuto é a redução dos *trade-offs* de desempenho que pode ser alcançada por meio do foco simultâneo dos objetivos das operações na eficiência interna e na flexibilidade definida pelo cliente. Outros autores tais como: Adam *apud* Vuorinen *et al.* (1998), Canel *et al.* (2000), Yavas e Yasin (2001), Allway e Corbett (2002), Cuatrecasas (2002), Heymans (2002) e Davies (2003) também enfatizam a necessidade de se buscarem formas de conseguir, ao mesmo tempo na operação, produtividade e qualidade.

Para Goland *et al.* (1998), o centro da produção enxuta é a crença de que a melhoria contínua da qualidade e eficiência não são objetivos excludentes, e sim meta contínua que leva a custos de produção mais baixos e a vantagens duradouras referentes a processos e resultados.

Cuatrecasas (2002), por sua vez, preconiza como iniciativa enxuta a adoção de recursos humanos polivalentes e capazes de trabalhar como uma equipe. Na mesma linha, Capelli e Rogovski *apud* Figueiredo (2003) consideram a rotação de funções e o treinamento em diversas atividades (*cross-training*) importantes práticas características dos novos sistemas de trabalho que reforçam os princípios de aplicação da forma de trabalhar JIT em serviços.

2.3.2 Fluxo de Produção Contínua e Puxada (JIT)

O segundo princípio do serviço enxuto, de acordo com Bowen e Youngdahl (1998), é o fluxo de produção contínua e puxada (JIT). As iniciativas vinculadas a este princípio são: diminuição do tempo de *setup* permitindo um fluxo mais tranquilo, também presente em Cuatrecasas (2002) e Heymans (2002); e aplicação do JIT tanto na entrada como na saída da operação, enfatizada também por Heymans (2002).

Outra iniciativa JIT, enfatizada por Duclos (1995) e encontrada ainda em Canel *et al.* (2000), Allway e Corbett (2002), Cuatrecasas (2002) e Swank (2003), que se enquadra nesse princípio, é o balanceamento de cada estágio do processo para evitar excesso de estoque e de utilização de recursos. Operações de serviços freqüentemente não podem estocar o produto de seus processos tornando o balanceamento ainda mais importante.

2.3.3 Orientação para a Cadeia de Valor

A primeira iniciativa associada a este princípio é a aplicação da análise dos processos e de valor do serviço para eliminar atividades que não adicionam valor. Essa iniciativa é bastante presente na literatura, sendo encontrada em Drucker (1991), Ribera (1993), Duclos (1995), Kleiner (1996), Bowen e Youngdahl (1998), Canel *et al.* (2000), Yavas e Yasin (2001), Heymans (2002), Davies (2003) e Swank (2003). A abordagem enxuta, na visão desses autores, detém-se na eliminação das atividades que não agregam valor ao processo pela aplicação de ferramentas de mudança de desempenho, e enfatizam excelência nas operações para entregar serviço superior ao cliente.

Complementarmente, na visão de Allway e Corbett (2002), para que a abordagem enxuta funcione no setor de serviços, os gerentes devem reconhecer que todas as empresas, sendo elas de manufatura ou não, são a compilação de operações e processos que entregam valor aos clientes na forma de produtos ou serviços.

Na mesma linha, McLaughlin e Coffey (1990) afirmam que as operações de serviços têm seus fluxos e gargalos tal qual as manufaturas, por isso o estudo de métodos e processos é tão importante em serviços, como um passo inicial para medição da produtividade. Boa análise de processos é um precedente indispensável à boa análise de produtividade. O gerente de serviços deve analisar o sistema de entrega de serviço atual, ou o planejado, e decompô-lo em estágios de processamento e áreas-chave para decisão. A análise de processo dará atenção às áreas operacionais específicas para medição de produtividade.

Duclos (1995) salienta ainda outra iniciativa enxuta, destacada em Drucker (1991), Kleiner (1996), Canel *et al.* (2000), Yavas e Yasin (2001), Allway e Corbett (2002) e Heymans (2002), qual seja, as empresas devem instilar o hábito de esperar pequenas melhorias contínuas no processo. Os operadores nunca devem estar satisfeitos com o ambiente atual, mas buscar sempre a perfeição. Operações de serviços são perfeitas para ganhos significativos de produtividade que podem ser alcançados por meio de melhorias no processo. Complementarmente, Greenwood *et al.* (2002) julgam que na empresa enxuta o processo se torna alvo das melhorias e não as pessoas, sendo importante começar do ponto mais perto do cliente possível e trabalhar em direção contrária.

Ainda tratando da orientação para a cadeia de valor, Canel *et al.* (2000) informam que outra iniciativa que pode demonstrar o grande potencial para melhoria de desempenho nos serviços atingindo-se uma implementação de sucesso do JIT é a padronização. A ênfase na padronização das atividades surge do balanceamento entre processos, responsável por melhor

eficiência e eficácia operacional. Por meio da padronização das atividades, recursos podem ser focados em poucas áreas. O impacto resultante na produtividade pode ser significativamente maior se existir padronização das atividades e os esforços organizacionais forem concentrados nessas atividades limitadas. A padronização das atividades também reduz o tempo e o custo dos trabalhadores com treinamento amplo, mas a flexibilidade deve ser mantida para servir os clientes em suas necessidades distintas. De maneira complementar, na visão de Heymans (2002) e Swank (2003), a padronização é chave para a confiabilidade e a plataforma para melhorias.

Duclos (1995) e Canel *et al.* (2000) salientam ainda que uma iniciativa importante é tornar visíveis todos os componentes do processo empregados na produção de um produto ou serviço para quem participa do processo, permitindo, assim, aos funcionários a oportunidade de aprender, inspecionar e melhorar os processos.

A última iniciativa vinculada ao princípio de orientação para a cadeia de valor é a utilização de técnicas de prevenção de falhas. Para Ribera (1993), esses sistemas à prova de erros, ou *poka-yoke*, no jargão JIT, são elementos de garantia de alta qualidade. Nos serviços, o que se considera defeito é a insatisfação do cliente cujas expectativas não tenham sido atendidas. O *poka-yoke* se dá pela simplificação e setorização do processo, por meio de uma definição detalhada dos procedimentos a serem seguidos em todas as situações possíveis, e da redução dos pontos de contato entre o cliente e a empresa (utilizados nos serviços em que o cliente é suscetível ao preço); pela delegação aos empregados da autonomia (*empowerment*) para estabelecerem contato direto com o cliente e assim utilizarem sua criatividade e sua iniciativa para satisfazê-lo, solucionando quaisquer problemas.

Chase e Stewart (1994) adicionam que o cliente pode estar certo, mas ele também freqüentemente erra. Um terço das reclamações dos clientes são relacionadas a problemas causados por eles mesmos. Embora sejam a favor da criação da cultura da qualidade, dos processos de melhoria contínua e de treinamento de qualidade, consideram que os gerentes perdem grandes oportunidades de iniciar os sistemas à prova de falhas em conjunto com as iniciativas de qualidade tradicionais. Nos serviços, prevenção de falhas é uma decisão a ser tomada no projeto do serviço, ou seja, no início de qualquer esforço de melhoria de qualidade.

A utilização de técnicas de prevenção de falhas (*poka-yokes*), na visão de Canel *et al.* (2000) ajuda a assegurar que a possível falha na oferta de um serviço não prejudicará a percepção total do cliente de qualidade.

2.3.4 Ênfase no Cliente

No que se refere a este princípio, na visão de Bowen e Ford (2002), a supervisão de um empregado é diferente no serviço em relação à manufatura, principalmente porque o empregado, ao entrar em contato com o cliente, tem um papel importante na interação durante a realização do serviço. Sua tarefa é não só ajudar o cliente a produzir a experiência de serviço, mas também construir um relacionamento com o usuário. Eles afirmam ainda que, devido à imprevisibilidade da amplitude de demanda por parte dos clientes, da intangibilidade dos resultados e da dificuldade de uma prévia especificação de todos os comportamentos requeridos pelos funcionários de contato com o cliente, o controle formal do comportamento dos empregados de serviços fica inviável. A solução pode ser a criação de um forte clima de serviço na crença de que a empresa possa desenvolver uma “paixão pelo serviço” pelo que valoriza, ensina, recompensa e faz.

De acordo com Bowen e Youngdahl (1998), Allway e Corbett (2002) e Bowen e Ford (2002), o envolvimento do cliente no projeto do pacote de serviço é uma iniciativa importante ligada à abordagem enxuta. Para os autores, esse envolvimento propicia menor tempo de projeto e produto ou serviço com maior chance de sucesso.

O treinamento dos empregados em habilidades e comportamentos de serviço ao cliente é mais uma iniciativa enxuta enfatizada por diversos autores, entre eles estão Teboul (1988), Drucker (1991), Schlesinger e Heskett (1991), Bowen e Youngdahl (1998), Adam *apud* Vuorinen *et al.* (1998), Canel *et al.* (2000), Agnihotri *et al.* (2002), Bowen e Ford (2002) e Davies (2003).

Em consonância, Duclos (1995) salienta que, como os clientes são diretamente envolvidos no processo de entrega do serviço, os empregados de serviços possuem um papel crucial na percepção do cliente quanto à qualidade e ao valor do serviço. Os empregados devem respeitar as requisições dos clientes e fornecer um serviço de maneira eficiente e na hora certa. Os mesmos empregados merecem o respeito da administração da empresa, ou seja, deve ajudá-los a trabalhar de maneira mais inteligente, não mais dura, por meio de treinamento e assistência da supervisão, envolvendo todos os funcionários na solução de problemas e melhorias.

A ênfase no investimento nas habilidades e no desenvolvimento de conhecimento dos servidores, preconizada por Kleiner (1996), é considerada um passo importante rumo à excelência em serviços, dando a eles a preparação para servir e, assim aumentar-lhes o desejo de servir. A combinação do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos do trabalho e a

internalização dos objetivos organizacionais podem ser o propósito-chave para o treinamento do empregado. Isto pode estimular o entusiasmo deles sobre o trabalho e sobre os novos desafios de satisfazer as expectativas dos clientes.

Ensinar ao cliente como contribuir para a qualidade do serviço é uma iniciativa abordada por Teboul (1988) e Bowen e Youngdahl (1998). Essa iniciativa acontece quando o cliente, sendo um ativo participante do processo de entrega do serviço, passa a aprimorar-se, conhecendo mais a respeito daquele serviço, tornando a experiência mais rápida ou de maior qualidade.

A última iniciativa enxuta ligada ao princípio da ênfase no cliente é a atitude voltada para a qualidade. Kleiner (1996), Adam *apud* Vuorinen *et al.* (1998), Vuorinen *et al.* (1998), Allway e Corbett (2002), Cuatrecasas (2002) e Heymans (2002) consideram que uma forma simples de obter qualidade nos serviços é o estabelecimento de consistência nos processos, além disso, as idéias dos empregados para melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a satisfação dos clientes devem ser cuidadosamente analisadas e implementadas.

2.3.5 *Empowerment do Empregado*

Este princípio pode ser decomposto em duas iniciativas. A primeira delas extraída de Teboul (1988), Drucker (1991), Schlesinger e Heskett (1991), Duclos (1995), Kleiner (1996), Bowen e Youngdahl (1998), Canel *et al.* (2000), Agnihotri *et al.* (2002), Allway e Corbett (2002), Bowen e Ford (2002) e Heymans (2002) levanta a importância de se investir de forma significativa nos empregados (habilidades, formação de equipes e participação).

Para os autores, as empresas começaram a valorizar investimentos em pessoas tanto quanto os investimentos em máquinas, além de fazer o recrutamento e treinamento de empregados de serviços. Empregados de serviços bem treinados e justamente recompensados prestam melhores serviços, necessitam de menos supervisão e provavelmente ficarão mais tempo no emprego. Os clientes em contato com empregados bem treinados ficam mais satisfeitos, retornam mais vezes, e talvez até comprem mais do que outros clientes. Treinar os empregados de serviços para execução de uma série de atividades pode dar à empresa grande flexibilidade.

A segunda iniciativa descrita por Ribera (1993), Duclos (1995), Kleiner (1996), Bowen e Youngdahl (1998), Canel *et al.* (2000) além de Capelli e Rogovski *apud* Figueiredo *et al.* (2003) enfoca o poder dado aos empregados para melhorar a equação de valor do cliente (benefício dividido pelo preço e outros custos). Para os autores, o mecanismo-chave para

assegurar uma sólida melhoria da qualidade é o *empowerment* dos funcionários, que significa dar a eles autoridade de identificar e resolver problemas dos clientes no momento e lugar onde acontecem e de melhorar os processos de trabalho. Para que o *empowerment* tenha um efeito positivo, contudo, empregados devem ter conhecimento e habilidades para usar bem essa autoridade.

Segundo Duclos (1995), Kleiner (1996) e Bowen e Youngdahl (1998), o *empowerment* é particularmente necessário, dado o aumento da responsabilidade pelo controle de qualidade e melhoria da mesma. Esse *empowerment*, contudo, não significa um retorno à era da produção artesanal. O *empowerment* substitui a fuga dos problemas pela sua identificação.

Por fim, os autores consideram que treinamento apropriado e *empowerment* permitirão que os empregados resolvam qualquer conflito antes que ele se torne um encontro de serviço negativo para o cliente.

2.3.6 Tecnologia dando Suporte

Para Schlesinger e Heskett (1991) e Kleiner (1996), outra iniciativa importante para os serviços é a adoção de tecnologia. O papel da tecnologia é dar suporte às atividades dos empregados. Aquela visão de tecnologia como forma de controlar ou até substituir o funcionário aparece na abordagem enxuta.

A existência de recursos confiáveis é uma iniciativa enxuta levantada por Canel *et al.* (2000) e Heymans (2002). Para eles, como o cliente participa diretamente no processo de alguns serviços, o sucesso da inovação tecnológica dependerá de sua aceitação. Para aumentar a produtividade de vários serviços, o cliente é capaz de interagir diretamente com o sistema, sem que haja intervenção de nenhum empregado. Os Terminais de Auto-Atendimento (TAAs) nos bancos e leitores de cartão de crédito nos postos de gasolina são exemplos disso. As organizações de serviços devem assegurar que os erros dos clientes não se transformem em deserção. A capacidade de prevenir falhas em um serviço vai depender fortemente da destreza na geração de informações na hora certa com respeito ao encontro de serviço do cliente. Com o advento dos TAAs, numerosas falhas podem acontecer devido a erros ou falta de conhecimento operacional dos clientes. Sistemas avançados de informações e de controle assegurarão que o menor erro de transação não resulte em uma grande falha.

2.3.7 Comprometimento

Para este princípio, a primeira iniciativa encontrada em Inman e Mehra (1991), Agnihotri *et al.* (2002) e Heymans (2002) levanta a importância do engajamento de todos os empregados no processo de mudança e melhoria.

Por outro lado, Kleiner (1996) e Allway e Corbett (2002) salientam que, antes de adotar-se a abordagem enxuta, os gerentes devem, primeiramente, adotar um compromisso com a mudança. Eles precisam acreditar na abordagem enxuta e reconhecer que a empresa necessita dessa disciplina.

Na mesma linha, a importância do comprometimento da liderança com os princípios enxutos é fator essencial descrito por Davies (2003) para assegurar melhorias duráveis e contínuas. Ele acrescenta ainda que o serviço enxuto deve começar com aqueles que estabelecem e sustentam os valores por meio das práticas e políticas. A liderança deve ir além do carisma ou da “iniciativa de qualidade do ano”, pois, para fazer diferença, o pensamento enxuto deve ser disseminado por toda empresa e não viver e morrer com o campeão ou com o presidente da empresa.

2.3.8 Resultados

Na visão de Drucker (1991), Allway e Corbett (2002) e Swank (2003) uma iniciativa primordial para o êxito da abordagem enxuta nos serviços é a definição dos objetivos de desempenho de cada processo para que se possa avaliar o atingimento de forma rápida e precisa.

A segunda iniciativa desse princípio, extraída de Vuorinen *et al.* (1998) ressalta a necessidade de se considerar conjuntamente aspectos de quantidade e qualidade para fornecer um impacto comum na produtividade total. A criação de indicadores que tenham essa formação facilitaria também a redução dos *trade-offs* de desempenho, pois, ter-se-ia uma visão global diferente da fornecida pelos indicadores parciais comumente utilizados.

2.4 PRINCÍPIOS DO SERVIÇO ENXUTO NOS BANCOS

Após a conceituação de serviço enxuto, uma passagem pela manufatura enxuta e pelos princípios do serviço enxuto, far-se-á uma breve apresentação de como a abordagem enxuta tem sido tratada no setor bancário, possibilitando a criação do que pode ser chamado “banco enxuto”.

A respeito do sistema bancário norte-americano, Berger (2003) informa que, mesmo com a diminuição do número de bancos, houve um crescimento tanto do número de TAAs como do volume de crédito. Ele correlaciona essa observação com a melhoria da produtividade nos bancos.

Kleiner (1996) postula que o lucro decorre da habilidade de criar uma cultura de serviço, a qual requer um comprometimento forte com a adequação e o envolvimento da gerência. Ele considera que um resultado interessante da análise no Bank of America, Citibank e One Valley Bank é que os bancos de elevado desempenho compartilham elementos comuns de excelência de serviços: uma cultura bancária clara fornecida pelo compromisso da gerência, *empowerment* dos empregados pelo aumento do conhecimento e das habilidades e melhoria dos processos operacionais com aplicações da tecnologia. A diretoria reconheceu, em cada caso, a necessidade absoluta de adaptar o banco ao ambiente de mudança, e de fornecer aos empregados uma visão da qualidade dos serviços. Ao lado disso, aplicação de tecnologia como rede de TAAs e sistemas de armazenagem de dados eletrônicos ajudam os bancos a melhorarem a eficiência de seus processos operacionais. Isto, por sua vez, fornece ao banco mais e melhor informação a respeito dos clientes aumentando a oportunidade para melhorar a qualidade dos serviços.

O autor detalha o caso do One Valley Bank que avalia a cultura interna por meio de um programa de qualidade centrado no empregado chamado “melhoria de qualidade contínua” para possibilitar adaptações às mudanças ambientais. Sucessos foram significativos e dramáticos em todas as áreas desde a redução do tempo de processamento, melhoras nas relações com os clientes, maior produtividade com a redução da rotatividade dos empregados e duplicação dos lucros em dois anos. O banco descobriu que a forma mais moderna e atualizada de pensar em sobrevivência é o pensamento orientado para o cliente.

Em sintonia com Kleiner, Yavas e Yasin (2001), sustentam que os bancos, visando a aumentarem seus desempenhos organizacionais, podem se beneficiar das experiências das empresas de manufatura, e, lucrativamente, empregar filosofias de melhoria de qualidade e processo que obtiveram êxito na manufatura. Eles salientam que a aplicação sinérgica e de

forma sistemática das filosofias e ferramentas operacionais e gerenciais (análise causal, *benchmarking*, reengenharia de processos e melhoria contínua) levará os bancos a custos menores, redução nas reclamações dos clientes, aumento da produtividade, melhor qualidade do serviço e satisfação do cliente, ou seja, a níveis mais elevados de desempenho organizacional.

Dando ênfase agora à tecnologia, Kleiner (1996) informa que a extensa rede de TAAs do Citibank por todo o mundo, atende com sucesso às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que melhorou tremendamente a eficiência operacional. O uso efetivo da tecnologia para ampliar o processo torna-se parte da qualidade do serviço, dando ao banco mais informação a respeito das necessidades dos clientes e, caso as atenda completamente, o banco obterá uma vantagem competitiva. Adicionalmente, Haynes e Thompson (2000) sugerem a existência de ganho significativo de produtividade para os bancos que adotaram o uso dos TAAs. Os resultados são importantes já que o setor bancário tem estado entre os que mais investem em TI, portanto, recebem inúmeras críticas. Eles demonstram ganhos de produtividade em um caso em que a definição de *inputs* e *outputs* seja relativamente clara, argumentando ainda que a falta percebida de crescimento da produtividade nos serviços deriva preponderantemente da dificuldade de sua mensuração.

Ainda tratando do assunto tecnologia, Kumbhakar e Lozano-Vivas (2001) acreditam que um aumento nos TAAs por agência tende a aumentar a ineficiência técnica. Desde que o aumento dos TAAs por agência refletia o aumento da qualidade do *output* (não capturado nas medidas de *outputs*), parte da deterioração da eficiência técnica pode ser devido ao aumento de qualidade dos *outputs*. Os autores afirmam ainda que as evidências de suas pesquisas indicam que, durante os anos estudados, os bancos experimentaram elevados níveis de ineficiência técnica, existindo simultaneamente uma alta taxa de progresso técnico. Os bancos também reportaram um crescimento da produtividade. Eles consideram que, apesar dos esforços de ajuste dos bancos, as contínuas iniciativas de desregulamentação, durante o período pesquisado, impediram-lhes de produzir os resultados máximos possíveis, por estarem preocupados com a intensa competição por fatias de mercado.

Tratando agora dos gastos em TI de forma ampla, Gomes e Meile (2002) adicionam que eles deram grande contribuição para os resultados das empresas. Eles consideram que o chamado “paradoxo da produtividade” desapareceu em 1991 na amostra pesquisada quando os bancos começaram a se reestruturar e aderir às ações de redução de custos necessárias à percepção dos benefícios potenciais de seus investimentos em TI. Por outro lado, Olazabal (2002) indica que, a maioria, se não a totalidade dos investimentos em TI, tem impacto

desapontador sobre a produtividade. Alguns benefícios produzidos, tais como a conveniência de conduzir as transações *on-line* e a melhoria das informações das contas disponíveis por meio das centrais de atendimento, TAAs e *sites* na Internet não são capturados nos dados da produtividade. O *output* é medido pelo número de transações e não reflete a qualidade delas.

Por outro lado, Berger (2003) acredita que exista uma grande quantidade de efeitos diferentes reais e medidos da nova tecnologia no crescimento da produtividade e estrutura da indústria bancária. Algumas novas tecnologias como o TAA no início dos anos 80 e o Internet *banking* atualmente ou no futuro próximo, podem aumentar a produtividade significativamente em termos de qualidade de serviço ao cliente. No entanto, não se medem facilmente esses benefícios. Para o autor, as empresas podem fornecer uma qualidade elevada sem cobrar o custo total devido às pressões competitivas. Ele salienta que pesquisas das tecnologias de atendimento (*front-office*) sugerem que, para oferecer escolha ao cliente, a combinação das novas tecnologias com as já existentes pode ser a estratégia de implementação mais efetiva.

Na visão de Olazabal (2002), existe grande chance de os níveis de produtividade dos bancos de varejo continuarem elevados. Vêm-se oportunidades para melhorias na redefinição dos processos da retaguarda, na migração dos clientes para canais de distribuição mais eficientes e no aumento nas transações eletrônicas de pagamento (*on-line* e via cartão de crédito e de débito). Na mesma linha, Elewaut *et al.* (2003) constata que os bancos chilenos conseguiram aumentar fortemente suas eficiências de custos por meio de formatos inovadores de agências, extensa terceirização e um processo operacional enxuto. Para lidar com os segmentos de baixa renda, comuns nos mercados emergentes, os bancos chilenos transformaram radicalmente suas redes de agências, para atender às classes de renda mais baixas. Para as transações básicas, usam o serviço de uma empresa terceirizada especializada no segmento de baixa renda com terceirização do processamento de cheques. Assim, houve grande redução nos custos de infra-estrutura e de pessoal dos bancos.

Os bancos de elevado desempenho, de acordo com Kleiner (1996), estão mudando do foco na organização para o foco nos processos. A ênfase nos processos se dá na forma como o trabalho deve ser feito para satisfazer as necessidades dos clientes ou o mercado-alvo. Conseqüentemente, reflete o ponto de vista do cliente e não o da empresa. No One Valley Bank, processos melhorados para empréstimos e hipotecas resultaram em maior fatia de mercado e satisfação do cliente. Os sistemas de armazenagem de dados e sistemas de gestão de caixa do Bank of America melhoraram a eficiência dos processos operacionais e deram mais informações para os clientes, propiciando-lhes um serviço melhor. No ponto de vista de

Gomes e Meile (2002), a melhoria na produtividade da tecnologia de processo pode ser atingida pela análise e instituição de mudanças nas regras e métodos pelo qual o trabalho é organizado.

Tratando especificamente do desenvolvimento do empregado, Kleiner (1996) salienta que ele começa com o recrutamento de pessoas com habilidade, desejo e personalidade para serem excelentes prestadores de serviços, como no caso do Bank of America. Consideram-se os empregados um ativo estratégico, e dar *empowerment* a esses provedores de serviços no One Valley Bank significa gerar flexibilidade e criatividade para servir aos clientes da melhor forma.

Ao abordar o comprometimento da diretoria com a abordagem enxuta, o autor preconiza que, quando os empregados dos bancos, fornecedores e clientes consideram existir tal comprometimento, eles se esforçam para inculcar a prática na cultura do banco para a obtenção de sucesso no futuro. O comprometimento da gerência mostra alguns aspectos da mudança – a participação dos empregados e melhoria dos processos. O Bank of America começa a compartilhar suas idéias de excelência em serviços com os empregados no momento em que eles são contratados. O desempenho excepcional fornecido pela “experiência bancária total” do Citibank não poderia ser atingido sem a visão compartilhada dos empregados de uma experiência global para seus clientes.

Kleiner (1996) relembra ainda que a maneira mais importante de alcançar a excelência em serviços é por meio de pessoas, ou seja, os empregados com autoridade podem melhorar seus conhecimentos e habilidades para dar mais satisfação ao cliente e construir um relacionamento bancário. Aplicações da tecnologia moderna ajudam a excelência dos serviços pela melhoria dos processos operacionais e pela coleta e tratamento de mais informações referentes aos clientes, possibilitando aos bancos o fornecimento de produtos e serviços mais apropriados e melhores. O autor acrescenta, ainda, que a adaptabilidade às mudanças pode aparecer de várias formas na indústria bancária. O *empowerment* de empregados, a melhoria dos processos e as aplicações de tecnologia são exemplos atuais. Mas, a idéia básica por trás da adaptabilidade é a mudança da cultura do banco em direção à satisfação do cliente.

Os bancos que pretendem aumentar sua produtividade devem, na ótica de Eagle (2003): focar em seus clientes por mais elementar que possa parecer; entender as necessidades deles por meio da avaliação da satisfação do cliente com os níveis de serviço e de qualidade; analisar a qualidade de seus fornecedores, destacando soluções com custos baixos e que atinjam os objetivos dos clientes; avaliar as operações, iniciando-se pela documentação do

fluxo de processos; dar *empowerment* para os funcionários para descobrirem possibilidades de aumentar a eficiência das operações; e medir os resultados.

2.5 QUADRO CONCEITUAL

Com base nos textos consultados na revisão de literatura, procurou-se identificar as principais iniciativas das empresas enxutas. Para que pudessem ser reunidas na tabela a seguir, algumas iniciativas descritas originalmente de formas diversas foram agrupadas, ao mesmo tempo em que se buscou a manutenção das idéias originais dos autores. Finalmente, as iniciativas foram agrupadas em princípios relacionados ao serviço enxuto.

Tabela 1 - Quadro Conceitual

Princípios	Iniciativas	Autores
Redução dos <i>trade-offs</i> de desempenho	Focar os objetivos das operações na eficiência interna e na flexibilidade definida pelo cliente ao mesmo tempo	Drucker (1991); Duclos (1995); Adam <i>apud</i> Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Bowen e Youngdahl (1998); Canel <i>et al.</i> (2000); Yavas e Yasin (2001); Allway e Corbett (2002); Cuatrecasas (2002); Heymans (2002); Davies (2003).
	Empregados multifuncionais, capazes de operar em diferentes processos e passíveis de ser rearranjados, dependendo do tempo de ciclo. (<i>cross-training</i>)	Cuatrecasas (2002); Capelli e Rogovski <i>apud</i> Figueiredo <i>et al.</i> (2003).
Fluxo de produção contínua e puxada (JIT)	Diminuir o tempo de <i>setup</i> permitindo um fluxo mais tranqüilo	Bowen e Youngdahl (1998); Cuatrecasas (2002); Heymans (2002).
	Aplicar o JIT tanto na entrada como na saída da operação	Bowen e Youngdahl (1998); Heymans (2002).
	Sincronização e balanceamento de informação e de fluxo de trabalho	Duclos (1995); Canel <i>et al.</i> (2000); Allway e Corbett (2002); Cuatrecasas (2002); Swank (2003).
Orientação para a cadeia de valor	Aplicar a análise dos processos e de valor do serviço para eliminar atividades que não adicionam valor	Drucker (1991); Ribera (1993); Duclos (1995); Kleiner (1996); Bowen e Youngdahl (1998); Canel <i>et al.</i> (2000); Yavas e Yasin (2001); Allway e Corbett (2002); Heymans (2002); Davies (2003); Swank (2003).
	Melhoria contínua do processo	Drucker (1991); Duclos (1995); Kleiner (1996); Canel <i>et al.</i> (2000); Yavas e Yasin (2001); Allway e Corbett (2002); Heymans (2002).
	Ênfase na padronização das atividades	Canel <i>et al.</i> (2000); Heymans (2002); Swank (2003).
	Visibilidade total de todos os componentes do processo	Duclos (1995); Canel <i>et al.</i> (2000).
	Utilização de técnicas de prevenção de falhas (<i>Poka-yoke</i>)	Ribera (1993); Chase e Stewart (1994); Canel <i>et al.</i> (2000).

Tabela 1 – Quadro Conceitual (continuação)

Princípios	Iniciativas	Autores
Ênfase no cliente	Criação de um forte clima de serviço (“paixão pelo serviço”)	Bowen e Ford (2002).
	Envolver o cliente no projeto do pacote de serviço	Bowen e Youngdahl (1998); Allway e Corbett (2002); Bowen e Ford (2002).
	Treinar os empregados em habilidades e comportamentos de serviço ao cliente	Teboul (1988); Drucker (1991); Schlesinger e Heskett (1991); Duclos (1995); Kleiner (1996); Bowen e Youngdahl (1998); Adam <i>apud</i> Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Canel <i>et al.</i> (2000); Agnihothri <i>et al.</i> (2002); Bowen e Ford (2002); Davies (2003).
	Ensinar ao cliente como contribuir para a qualidade do serviço	Teboul (1988); Bowen e Youngdahl (1998).
	Atitude voltada para a qualidade	Kleiner (1996); Adam <i>apud</i> Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Allway e Corbett (2002); Cuatrecasas (2002); Heymans (2002).
<i>Empowerment</i> do empregado	Investir de forma significativa nos empregados (habilidades, formação de equipes e participação)	Teboul (1988); Drucker (1991); Schlesinger e Heskett (1991); Duclos (1995); Kleiner (1996); Bowen e Youngdahl (1998); Canel <i>et al.</i> (2000); Agnihothri <i>et al.</i> (2002); Allway e Corbett (2002); Bowen e Ford (2002); Heymans (2002); Capelli e Rogovski <i>apud</i> Figueiredo <i>et al.</i> (2003).
	Dar poder aos empregados para melhorar a equação de valor do cliente (benefício dividido pelo preço e outros custos)	Ribera (1993); Duclos (1995); Kleiner (1996); Bowen e Youngdahl (1998); Canel <i>et al.</i> (2000); Capelli e Rogovski <i>apud</i> Figueiredo <i>et al.</i> (2003).
Tecnologia dando suporte	Tecnologia dando suporte às atividades dos empregados de serviços e não para substituí-los ou controlá-los	Schlesinger e Heskett (1991); Kleiner (1996).
	Recursos confiáveis (máquinas, pessoas e sistemas)	Canel <i>et al.</i> (2000); Heymans (2002).
Comprometimento	Engajamento de todos os empregados no processo de mudança e melhoria	Inman e Mehra (1991); Agnihothri <i>et al.</i> (2002); Heymans (2002).
	Comprometimento da liderança	Kleiner (1996); Allway e Corbett (2002); Davies (2003).
Resultados	Definição dos objetivos de desempenho	Drucker (1991); Allway e Corbett (2002); Swank (2003).
	Considerar conjuntamente aspectos de quantidade e qualidade para fornecer um impacto comum na produtividade total	Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Adam <i>apud</i> Vuorinen <i>et al.</i> (1998).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentar-se-á a metodologia utilizada neste estudo. Destacar-se-ão o tipo de pesquisa escolhido e suas limitações, o caso selecionado e os sujeitos da pesquisa. Em seguida, mostrar-se-á a forma de coleta dos dados e também de sua análise.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo sugere Vergara (1997), a pesquisa quanto à finalidade pode ser dividida em seis categorias: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Levando-se em consideração as características da pesquisa objeto da dissertação, a definição de somente uma categoria parece pouco adequada, haja vista o caráter exploratório, por ser o assunto pouco pesquisado de forma estruturada nos bancos. No entanto, pela descrição da forma como o Banco do Brasil se enquadra no assunto atualmente não pode deixar de ser considerado um estudo descritivo.

Vergara (1997) classifica o tipo de pesquisa ainda quanto aos meios, ou seja, quanto aos tipos de dados a serem coletados, além do ambiente em que serão levantados. Dessa forma, classifica as pesquisas como: bibliográfica, documental, experimental, *ex-post-facto*, levantamentos e estudo de caso. Yin (2001) sugere outras formas de definir as estratégias de pesquisa: a extensão do controle do pesquisador sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Para Yin (2001, p. 27) “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ele complementa informando que o estudo de caso acrescenta fontes de evidências não usuais ao pesquisador: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

Dessa forma, o estudo de caso se encaixa ao tipo de pesquisa da dissertação (exploratória e descritiva), ao mesmo tempo em que se enquadra também, nas condições colocadas por Yin (2001): ausência da necessidade de controle sobre eventos comportamentais e foco em acontecimentos contemporâneos.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

Tendo em vista a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa e considerando-se a restrição ao acesso das informações necessárias para o desenvolvimento da

mesma, a pesquisa foi feita no Banco do Brasil, que, demonstrou interesse em colaborar com o pesquisador, e colocou vários de seus executivos a disposição.

Pelas características do setor financeiro brasileiro, esse tipo de estudo aprofundado é incomum pela complexidade e pelo fato de as informações serem consideradas muitas vezes confidenciais.

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Vergara (1997) define os sujeitos da pesquisa como aqueles que fornecerão os dados que precisam ser coletados. No caso, para possibilitar coleta mais profunda e ampla de dados, buscou-se uma heterogeneidade no que tange ao nível hierárquico e à área de atuação dos sujeitos da pesquisa. Efetuou-se levantamento de dados, tanto com executivos de diversas diretorias, entre elas a diretoria responsável pela estratégia de atendimento, a diretoria de logística, a diretoria de tecnologia e outros executivos do Banco. Incluem-se, também, funcionários de execução como sujeitos da pesquisa para possibilitar, entre outras análises, a verificação do grau de consonância dos discursos e ações desde a diretoria até as agências.

3.4 COLETA DE DADOS

Conforme Yin (2001), a utilização de várias fontes de dados (entrevistas, pesquisa documental e observações) nos estudos de caso é adequada, pois possibilita o aparecimento do processo de triangulação. Ele complementa dizendo que o processo torna os dados mais robustos e possibilita maior acuidade à pesquisa.

Patton *apud* Vuorinen *et al.* (1998) confirma que a investigação qualitativa tipicamente foca em amostras relativamente pequenas, até mesmo num único caso, selecionado deliberadamente, possibilitando a seleção de casos e respondentes ricos em informações para um estudo em profundidade.

Dessa forma, a pesquisa buscou as técnicas de análise documental e entrevistas pessoais em profundidade como fonte principal de dados, além de incluir dados oriundos de observação.

Foram feitas oito entrevistas em profundidade com executivos, de cinco vice-presidências diferentes, totalizando aproximadamente 14 horas de entrevistas. Recorreu-se à gravação das entrevistas para preservar a qualidade das informações, além de anotações no decorrer das mesmas dos aspectos julgados mais relevantes. As entrevistas seguiram um

roteiro (cópia em anexo), criado a partir da revisão de literatura enfatizando as iniciativas ligadas às empresas enxutas. Nas entrevistas com os funcionários de execução o foco foi a confirmação do discurso existente na diretoria da empresa para esclarecer se as ações tomadas refletiam na estrutura como um todo.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Considerando-se que as fontes de dados principais foram as entrevistas em profundidade e a análise documental, o tratamento de dados seguiu a ordem abaixo:

1. Análise documental dos dados disponibilizados pelo Banco;
2. Análise dos dados originados das entrevistas com os executivos das diretorias participantes da pesquisa;
3. Análise dos dados das entrevistas com os outros sujeitos da pesquisa, ou seja, os funcionários de execução (atendimento na rede de agências e *back-office*);
4. Finalmente, os dados coletados em todas as entrevistas e na análise documental foram agregados e relacionados à luz da teoria apresentada na revisão de literatura.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações percebidas no método de pesquisa proposto nesse projeto de pesquisa dizem respeito, principalmente, à estratégia de pesquisa escolhida, ou seja, o estudo de caso. A maior limitação atribuída apontada a esse método é, segundo Yin (2001), a sua incapacidade de generalização.

Yin (2001) ataca essa limitação dizendo que “... os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos” (p. 29). Ele cita ainda Lipset e Trow (1956) dizendo que o objetivo do estudo de caso é fazer uma análise generalizante e não “particularizante”, buscando-se uma generalização analítica e não uma generalização estatística.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

Apresenta-se neste capítulo o caso do Banco do Brasil. O capítulo foi dividido em tópicos tratados nas entrevistas realizadas com executivos de diversas áreas e informações levantadas de documentos estratégicos da empresa. Cada tópico descreve a forma como o Banco se posiciona em relação a cada princípio associado à abordagem enxuta já levantada, obedecendo à seqüência utilizada no quadro conceitual.

4.1 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil foi criado em 1808 com o objetivo de facilitar as operações de financiamento e promover o desenvolvimento do setor industrial brasileiro. Assim, por quase duzentos anos facilita o acesso ao crédito no interior do Brasil, identifica oportunidades e descobre novos nichos de mercado e, dessa forma, gera riqueza e satisfaz expectativas e necessidades da cada cliente de comunidades específicas.

O diferencial do BB reside no fato de que ele é, ao mesmo tempo, público e privado. A efetividade das ações focadas no desenvolvimento sustentado da economia depende diretamente da produtividade do banco comercial.

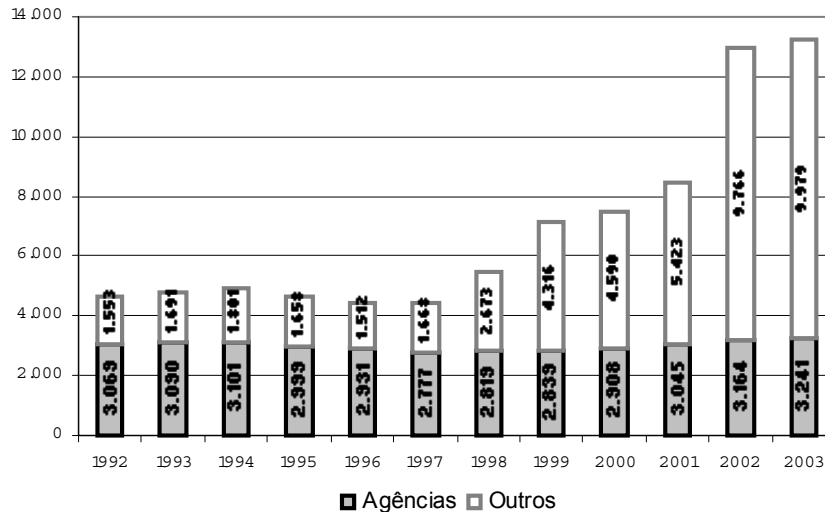
Desde a fundação até 1964, o BB assumiu o papel de Banco Central. A história do Banco do Brasil é marcada por grandes mudanças, tais como a de 1986, quando ele parou de funcionar como a agência de crédito governamental e começou a operar livremente no mercado financeiro. Nos anos 90, com o plano de estabilização econômica (Plano Real), o Banco iniciou uma profunda reorganização administrativa interna cujo objetivo era tornar sua gestão mais ágil e apta a encarar os desafios do competitivo setor bancário brasileiro.

Em 2000, além de continuar o ajuste na estrutura operacional, o BB investiu em seu portal na Internet. No *site* do BB, o cliente pode fazer quase cem tipos de transações diferentes.

O Banco do Brasil finalizou 2003 com R\$ 230 bilhões em ativos, R\$ 150 bilhões em depósitos totais e uma carteira de crédito de R\$ 78 bilhões. No final de 2003, havia 90 mil colaboradores (80 mil funcionários e 10 mil estagiários) atendendo a quase 19 milhões de clientes. 32% da base dos clientes do BB está habilitada a utilizar a Internet e tem à disposição mais de 13 mil pontos de atendimento em 2.884 municípios brasileiros e a maior rede de TAAs da América Latina (37 mil). No exterior, há 38 pontos de atendimento

distribuídos em 21 países. No gráfico 1 percebe-se a evolução da quantidade dos pontos de atendimento do BB nos últimos 12 anos.

Gráfico 1 – Quantidade de pontos de atendimento do BB



Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

4.2 OS PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO ENXUTA NO BB

4.2.1 Redução dos *Trade-offs* de Desempenho

O Banco ainda trata eficiência interna e flexibilidade para o cliente como objetivos conflitantes. A empresa tem ações visando à melhoria da eficiência interna e, separadamente, até mesmo em outras diretorias, ações voltadas para a melhoria da qualidade. Elas são tratadas independentemente, concorrendo por recursos internos. A melhoria da produtividade, via melhoria da eficiência interna e da qualidade pelo aumento da flexibilidade para o cliente não aparece como um objetivo comum da empresa. Apesar disso, algumas áreas concordam com a importância do tratamento único de flexibilidade e eficiência interna, mas, segundo os próprios executivos, essas ações ainda estão em fase embrionária no Banco.

A preocupação em relação à eficiência interna é relativamente recente tanto para o BB como para os outros grandes bancos brasileiros. Somente a partir da metade da década de 90 com a redução dos patamares inflacionários anuais para menos de dois dígitos é que o setor financeiro realmente começou a se preocupar com a questão da eficiência interna.

Até 1986, como detinha a conta-movimento do Governo Federal, o BB nem mesmo se preocupava com a questão da lucratividade. Caso precisasse de recursos, simplesmente os

transferia dos cofres públicos para o seu caixa. Com a extinção da conta-movimento, o Banco começou então a se preocupar com o seu balanço patrimonial.

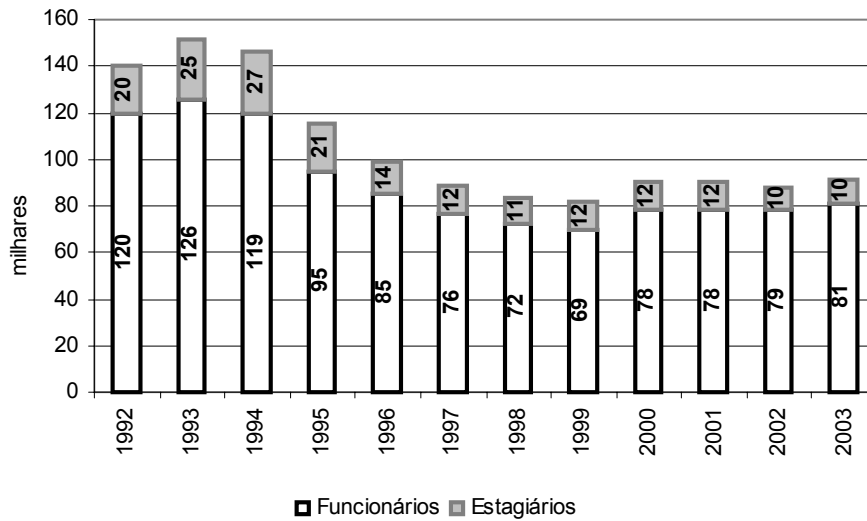
Os níveis de inflação existentes à época possibilitavam aos bancos um resultado bastante positivo pela simples utilização do chamado *float* que nada mais é do que a liberação dos recursos aos seus clientes pelo menos um dia após o seu efetivo depósito. Esse instrumento permitia aos bancos aplicarem recursos durante os dias em que estavam bloqueados e, num ambiente de inflação superior a 40% ao mês, podiam auferir expressivos resultados sem nenhum risco de crédito relacionado à atividade típica do setor bancário que é o empréstimo.

A possibilidade da redução dos *spreads* bancários tem levado os bancos a reorganizarem suas operações. Dentro do Banco do Brasil, o movimento se iniciou a partir de 1995, quando ele passou pela grande reestruturação que acentuou o foco no cliente na geração de resultado. Os ajustes incluíram a racionalização da estrutura de atendimento aos clientes e um investimento maciço em tecnologia para ajudar no relacionamento do *front-office* com os clientes. Entre as ações deflagradas para solucionar tais problemas, pode-se destacar o investimento na expansão da rede de TAAs e na estrutura tecnológica para suportar a implantação.

Diferentemente dos TAAs dos bancos americanos e europeus, a rede de TAAs dos bancos brasileiros não é compartilhada, representando um canal diferenciado onde os clientes efetuam boa parte das transações financeiras feitas nas agências. Por este motivo, o investimento na rede automatizada de relacionamento com o cliente é visto como algo necessário, possibilitando também, a redução das despesas administrativas. Na maioria dos TAAs existentes no exterior não há oferta de tantos produtos financeiros. Já no Brasil os TAAs realizam a grande maioria das transações antes realizadas apenas nas agências.

O Banco do Brasil, desde então, passou a dar grande importância à eficiência interna. No gráfico 2 pode-se verificar a profunda redução de pessoal ocorrida a partir do ano de 1995. Em apenas cinco anos, o Banco do Brasil passou de um total de 151 mil colaboradores (funcionários e estagiários) para 83 mil colaboradores em 1998, ou seja, uma redução de 45% no quadro de pessoal. Tal ajuste demonstra a necessidade de adequar-se a estrutura do Banco a uma nova realidade.

Gráfico 2 – Colaboradores no Banco do Brasil

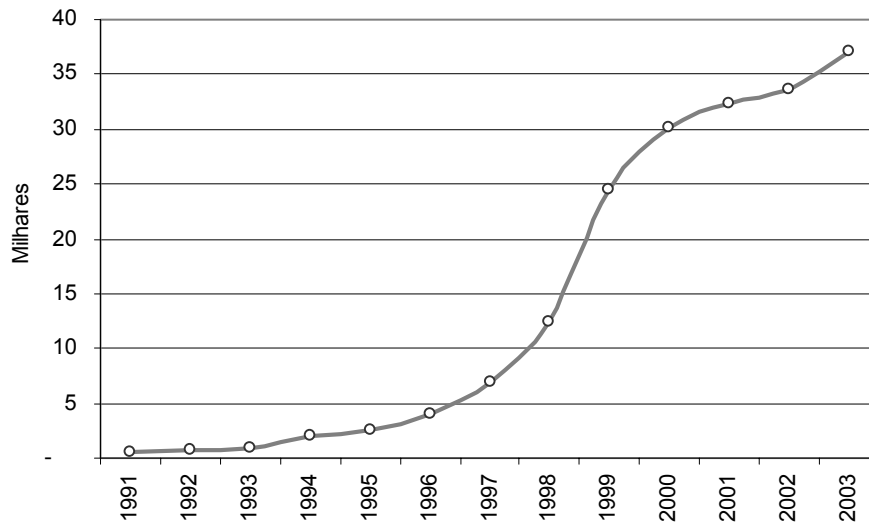


Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Além da redução de pessoal, outras ações têm sido executadas pelo Banco para conseguir uma melhor eficiência das suas operações. Como já citado, a forte expansão da rede de TAAs do Banco, constante do gráfico 3, é vista como fundamental para que possa haver expansão da base de clientes, melhorando o resultado sem necessidade de elevar o quadro de colaboradores.

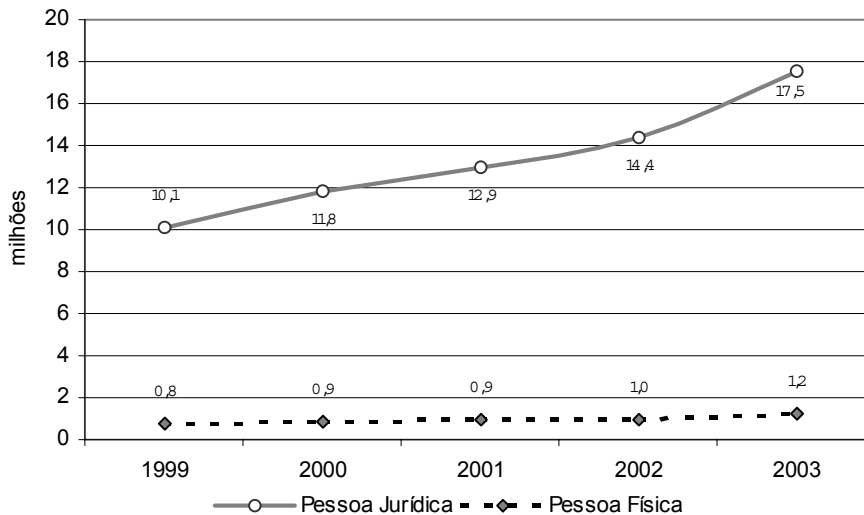
O executivo sênior da diretoria de logística entrevistado afirmou que “a eficiência interna está entre os principais direcionamentos estratégicos do Banco e o foco na eficiência é definido pelos executivos do BB, sendo depois disseminado entre as diversas áreas da empresa”. Realiza-se o acompanhamento da evolução desses indicadores pela diretoria de controladoria, responsável pela mensuração e pela avaliação de todos os indicadores gerenciais, reportando-se periodicamente ao conselho diretor.

Na estratégia corporativa da empresa, existe um item que trata da adequação entre geração de receitas e estrutura de custos, e que o Banco inclui no seu plano diretor e nos acordos de trabalho com as suas diretorias melhoria em indicadores que refletem a sua preocupação com a eficiência interna.

Gráfico 3 – Rede de TAAs do Banco do Brasil

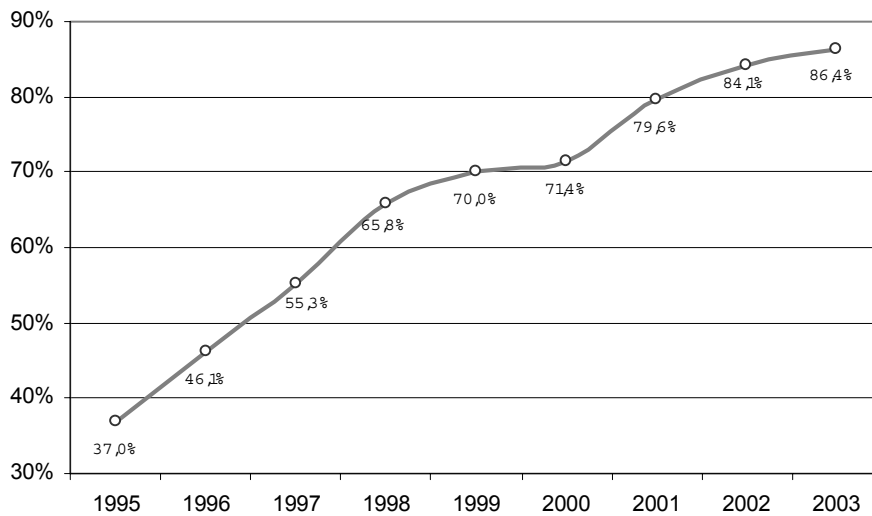
Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

A base de clientes tem-se expandido constantemente nos últimos anos sem contrapartida na contratação de pessoal. No gráfico 4, pode-se verificar o crescimento da base de clientes nos últimos cinco anos.

Gráfico 4 – Base de clientes do Banco do Brasil

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Esse fato, só é possível devido ao investimento em tecnologia. A seguir, o gráfico 5 mostra o crescimento das transações automatizadas no Banco. Em oito anos o Banco passou de um patamar de 37% de transações automatizadas (1996) para mais de 86% em 2003.

Gráfico 5 – Percentual de transações automatizadas do BB

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

O executivo entrevistado acrescenta:

Priorizou-se a melhoria na eficiência interna nas atividades de *front-office* das agências, principais demandantes de funcionários. O segundo foco foi o *back-office* das agências. Houve grande investimento em tecnologia, visando liberar funcionários para atividades de atendimento e não mais de processamento (*back-office*). Decidiu-se que as atividades de *back-office* são passíveis de terceirização, centralizando-se o processamento regionalmente para possibilitar ganhos de escala no processamento.

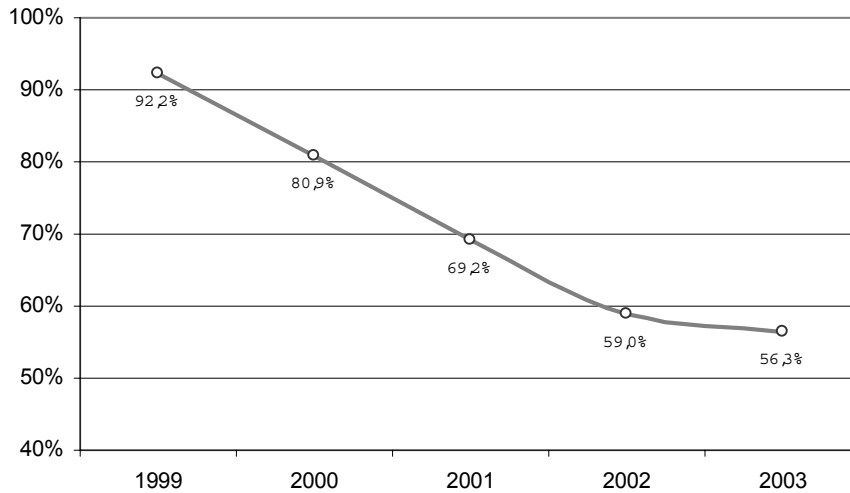
O atendimento passou então a ser encarado como prioridade em todos os canais. O treinamento dos funcionários das agências e o investimento em sua formação acadêmica são prioridades. O funcionário de agência passou a ser visto como um consultor de produtos e serviços financeiros, tornando-se um vendedor de soluções financeiras com metas de vendas para carteiras de produtos.

Nos últimos dois anos, o Banco do Brasil investiu fortemente na melhoria dos processos internos, até mesmo para responder com mais agilidade às demandas dos clientes. Um exemplo disso é a disponibilização de limites de crédito pré-aprovados. Caso o cliente esteja com o seu cadastro atualizado, poderá utilizar várias linhas de crédito com liberação imediata dos recursos em conta-corrente.

A indústria financeira utiliza como principal indicador de eficiência interna a razão entre despesas administrativas e receitas operacionais. Como mencionado anteriormente, no Banco do Brasil, esse indicador compõe as metas do plano diretor. Atualmente, o Banco avalia o desempenho focando principalmente em indicadores de eficiência interna. Esse tradicional indicador de eficiência bancária avalia a estrutura de custos com a geração de

receitas de uma forma global, sem decompô-lo para salientar as atividades operacionais. No gráfico 6, pode-se observar a evolução do principal índice de eficiência do Banco nos últimos cinco anos.

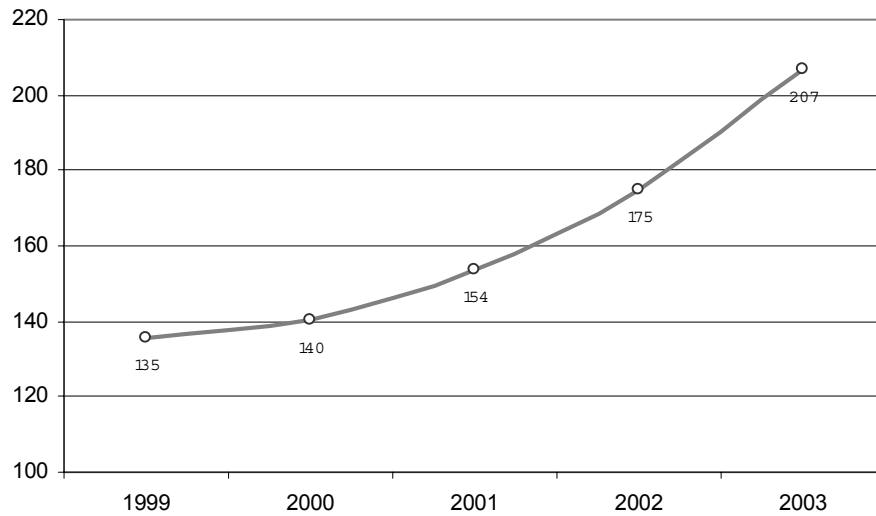
Gráfico 6 – Índice de eficiência do BB*



Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)
* despesas administrativas ÷ receitas operacionais

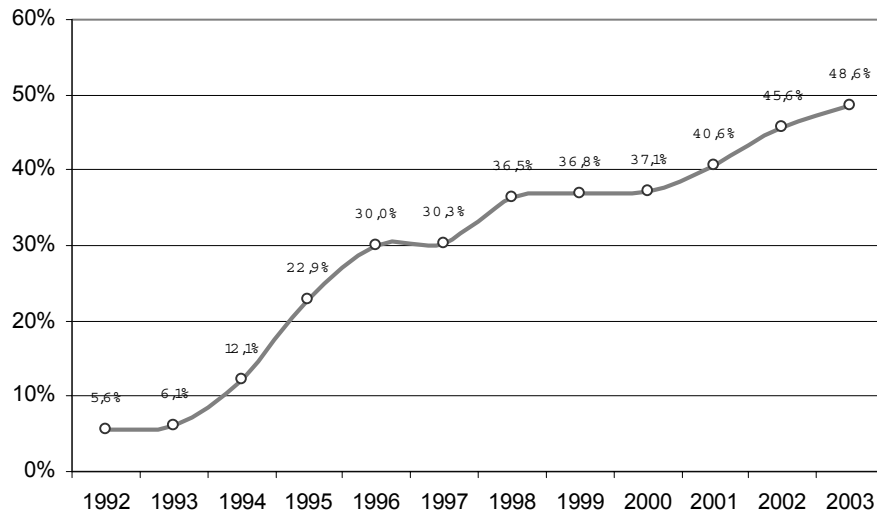
Dado o estreitamento das margens das instituições financeiras e o aumento da competitividade entre os bancos, inclusive com a participação dos conglomerados financeiros internacionais, precisa-se de uma estrutura de custos competitiva para manter sua posição de destaque na indústria financeira brasileira.

Outro indicador importante é a proporção de clientes por colaboradores, incluindo funcionários e estagiários. No gráfico 7, pode-se visualizar a evolução desse indicador nos últimos cinco anos.

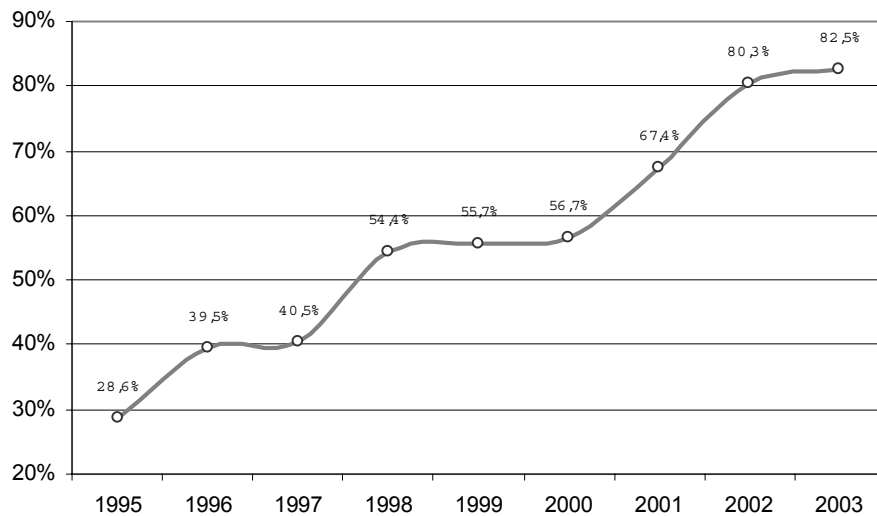
Gráfico 7 – Clientes por colaboradores

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Os índices de cobertura (receita de prestação de serviços por despesas administrativas e receita de prestação de serviços por despesas de pessoal) também são acompanhados. Nos gráficos 8 e 9, tem-se uma idéia do esforço do Banco na melhoria dos índices de cobertura que medem a sua capacidade de cobrir as despesas por meio da prestação de serviços. Em um cenário de redução de *spread* bancário desenhado para os próximos anos, a capacidade de melhorar o desempenho vem da redução dos custos e do aumento da receita de serviços, já que o principal gerador de resultado nos bancos brasileiros, o resultado da intermediação financeira, tende a diminuir de forma contínua nos próximos semestres. Os índices de cobertura do BB são melhores do que os índices médios do mercado bancário brasileiro.

Gráfico 8 – Receita de prestação de serviços por desp. administrativa

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Gráfico 9 – Receita de prestação de serviços por desp. de pessoal

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Quanto aos objetivos de flexibilidade determinada pelo cliente, ou seja, qualidade do atendimento, rapidez e confiabilidade, a empresa avalia uma pesquisa de satisfação realizada nos terminais de auto-atendimento. Essa pesquisa, segundo ele, é bastante simples e foca tanto a satisfação com o atendimento da agência de relacionamento como o da sala de auto-atendimento onde ele se encontra. Além disso, o BB acompanha indicadores de disponibilidade de terminais e Internet e de percentual de transações realizadas em canais automatizados.

Além dessa consulta de atendimento realizada nos TAAs, o BB tem à sua disposição a avaliação das ocorrências geradas no *call center* do BB (BB Responde) e a pesquisa denominada Painel da Indústria Financeira (PIF), desenvolvida pela USP que classifica as instituições financeiras por vários quesitos relacionados à qualidade.

Esses indicadores não são enxergados como suficientes para um bom diagnóstico da qualidade percebida pelo cliente, existindo trabalhos internos visando a criação de indicadores mais completos e eficientes.

Adicionalmente, existe a necessidade da construção de indicadores que tratem não só de eficiência, mas também do desempenho, somando-se qualidade ao acompanhamento atual, para descobrir se o cliente percebe o esforço de melhoria da eficiência na operação bancária e se o nível de serviço está dentro da sua percepção de aceitável.

Quanto à utilização de empregados multifuncionais, um executivo entrevistado afirma que “é clara a preocupação do Banco do Brasil acerca da crescente rotatividade funcional”. Ele acrescenta que “O Banco percebeu que boa parte dos funcionários não tem mais o mesmo objetivo de permanecer na empresa até sua aposentadoria, como acontecia anteriormente, talvez até mesmo pela perda de poder aquisitivo que sofreu”. As atividades de *front-office* do Banco estão menos repetitivas e a forte automação bancária, ocorrida na última década, vem transformando as tarefas a serem exercidas pelos bancários.

A busca pela padronização das atividades não passíveis de automação e o treinamento dos funcionários para atender com mais qualidade aos clientes, com atividades não padronizáveis, dá ao Banco um melhor nível de atendimento. Essa mudança ainda demorará a ser sentida pelo cliente devido ao número de funcionários que precisam ser treinados. Estima-se que cerca de cinquenta mil funcionários do Banco trabalham diretamente com os clientes. A maioria desses funcionários tem mais de 15 anos de trabalho na empresa, ou seja, pertence a uma época em que não se destacava a qualidade de serviço ao cliente na estratégia da empresa.

As atividades de atendimento por suas características tendem a ser diversificadas. Com exceção do caixa, os outros funcionários de atendimento das agências normalmente são versáteis. Um funcionário quando perguntado a respeito de versatilidade disse que “não se pode escolher o tipo de serviço que o próximo cliente vai procurar, logo, precisamos estar preparados para atendê-lo, seja qual for esse serviço”.

Essa versatilidade acontece pelas características do serviço bancário. Cada vez mais os bancos estão terceirizando as atividades de *back-office* que são vistas como repetitivas e automatizando outras. Por outro lado, as atividades que permanecem sendo feitas nas agências

estão recebendo atenção do Banco. Para tanto, o BB tem priorizado o treinamento para os funcionários do *front-office* e a sua valorização na estrutura da empresa.

4.2.2 Fluxo de Produção Contínua e Puxada (JIT)

A operação de serviços bancários era antigamente vista como de difícil padronização. Por esse motivo, tratavam-se os serviços como produção artesanal dificultando a aplicação do JIT. Atualmente, os serviços bancários prestados por canais automatizados são excelentes exemplos de produção contínua e puxada.

Para um dos entrevistados, executivo sênior da Vice-Presidência de Tecnologia e Logística do Banco do Brasil, presta-se uma vasta gama de produtos e serviços bancários aos clientes, usando-se canais automatizados (Internet Banking, TAAs e Call Center). Na prestação de serviços por estes canais, a estrutura tecnológica dá suporte ao pronto atendimento do cliente. O cliente pode fazer, por exemplo, aplicações, seguros, empréstimos, pagar títulos e impostos com toda a conveniência da Internet, do telefone ou do TAA.

Diferentemente da maioria dos serviços, a operação bancária atualmente possui um elevado grau de padronização e automatização possibilitando assim o atendimento da demanda do cliente tão logo ele a solicite.

Com a automatização dos serviços, minimizou-se o tempo de *setup*, sendo ele entregue, na maioria dos casos, imediatamente. Até mesmo o procedimento de liberação de empréstimos tem passado por modificações, visando-se agilizar sua disponibilização. Todo cliente BB tem seu limite de crédito estudado e a partir dele recebe uma aprovação prévia para liberação de empréstimos variados. A partir da análise de crédito que é feita e atualizada com base nos documentos entregues pelo cliente ao Banco e no histórico de seu relacionamento com a empresa, cada cliente recebe o deferimento prévio de limite de crédito.

A industrialização do serviço bancário por meio da tecnologia da informação possibilitou ao Banco responder mais agilmente às demandas dos seus clientes. O elevado investimento feito em automação proporcionou à instituição aumentar a base de clientes e diminuir a quantidade de colaboradores. A razão clientes atendidos por colaboradores subiu de 53 em 1995 para 207, em 2003.

Em complementação, a gestão da capacidade operacional é fundamental para que os recursos do Banco sejam utilizados pelos clientes. Para isso, o BB possui uma divisão ligada à diretoria de distribuição (operações) responsável pelo acompanhamento da capacidade operacional e pela formulação de estudos quanto à demanda e aos instrumentos para sua

gestão. A canalização dos vencimentos dos produtos do Banco para períodos não críticos e a promoção de uma política de descontos na contratação e renovação de produtos em canais automatizados são exemplos dessa preocupação.

O Banco do Brasil, ao longo do tempo, não se preocupava com o balanceamento e a sincronização do fluxo de trabalho. Até a década passada, os funcionários das agências primeiramente atendiam aos clientes juntando-lhes as demandas para serem encaminhadas ou processadas no final do expediente. Tal abordagem trouxe consigo vários problemas, mas dada a demanda nas agências e o nível de automação das agências à época, talvez fosse aquela a única maneira de atender às solicitações dos clientes.

Com o crescimento dos canais automatizados e o aumento de tecnologia nas agências, o BB passou a atender aos clientes de forma mais sincronizada. Esse movimento se deu à custa de grande investimento em tecnologia, com enorme custo. Por outro lado, a crescente competitividade da indústria bancária tem levado os bancos a realizarem grandes investimentos em melhoria do fluxo de informações para atender às expectativas de seus clientes.

4.2.3 Orientação para a Cadeia de Valor

Pela visão de um executivo da vice-presidência de tecnologia e logística o Banco está se orientando, nos últimos anos, para a cadeia de valor. O foco nos processos que agregam valor para o cliente com a discussão da melhor forma de redesenhá-los tornando-os mais ágeis em termos operacionais tem sido uma busca constante da diretoria atual.

Após a fase de forte automação dos anos 90, o Banco passou a enfatizar os processos. A melhoria dos processos internos é prioridade da atual diretoria que implantou força-tarefa revisando vários processos críticos dentro do BB. Cabe salientar que essa revisão encontra-se em andamento, não existindo ainda uma análise definitiva de seus resultados.

Em seu relatório anual de 2003, o Banco afirma que

assumiu o compromisso de ser competitivo num cenário de redução da taxa de juros e retomada do crescimento. Ampliou a oferta de crédito de forma responsável e respondeu aos anseios do Governo Federal de financiar o desenvolvimento econômico e social do País. Para tanto, a **Administração adotou medidas para aprimorar os processos internos**, proporcionando maior agilidade nas decisões, transparência e **melhoria da eficiência**.

Esse mesmo documento salienta:

Gestão de riscos, transparência, racionalização de custos e automação de processos continuarão a ser prioridade na empresa. O compromisso com a criação de valor

para acionistas e clientes é extensivo aos funcionários e à sociedade em busca da manutenção do desempenho sustentável da empresa e do fortalecimento do papel do Banco do Brasil como agente do desenvolvimento econômico e social do País.

Enfatiza o executivo entrevistado que o Banco do Brasil, desde o conselho diretor até os funcionários das agências, engajam-se em prol da melhoria dos processos internos, sendo ela parte integrante dos direcionadores corporativos da instituição.

A orientação dos negócios do BB pauta-se por quatro perspectivas estratégicas: Resultado Econômico, Cliente, **Processos Internos** e Comportamento Organizacional – para as quais são definidos direcionadores corporativos que balizam as ações estratégicas da empresa durante o período. Entre esses direcionadores vale destacar a identificação de processos internos críticos, estabelecendo padrões mínimos de desempenho e sua revisão periódica. Entre as ações de orientação de negócios, a modificação dos processos, buscando atender aos atributos valorizados pelos clientes, é vista como ação-chave para atendimento dos princípios que traduzem a missão da empresa.

Para cumprir sua missão, o BB estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. Entre eles está a **melhoria contínua de produtos e serviços**.

Na estrutura do Banco, há várias áreas intervenientes na melhoria dos processos internos. A Diretoria de Controles Internos e a Unidade de Gestão de Riscos são as responsáveis pela revisão dos processos e pela mensuração dos riscos inerentes às atividades.

A padronização das atividades tem sido destaque entre as ações dessas áreas. Ela conseguiu mitigar bastante o risco operacional das atividades críticas. Outra ferramenta bastante utilizada é a adoção de procedimentos operacionais padrões e sua comunicação por meio dos instrumentos internos do BB. As atividades passíveis de padronização e que não são estratégicas para o Banco podem ser objeto de uma terceirização, ou *Business Process Outsourcing* (BPO) no futuro.

O executivo sênior da área de gestão de riscos considera que o Banco está passando por um processo sem precedentes em sua história de racionalização e automatização dos processos, além de se destacar como referência em gestão integrada de riscos e *compliance*. Com tais ações, em pouco tempo o cliente sentirá a mudança drástica nos processos por meio de uma melhora no seu atendimento.

A diretoria de Controles Internos tem trabalhado para dar maior visibilidade aos componentes do processo. Por meio de agentes de conformidade espalhados ao longo de toda estrutura do Banco, os processos são identificados e seus pontos críticos monitorados para que

o risco operacional possa ser mitigado, haja vista que na atividade bancária, uma grande falha em um processo crítico pode levar a perdas de grandes proporções.

A revisão de processos tem por objetivo alinhar os processos internos às demandas dos clientes. Embora não tenha sido citado pelos executivos entrevistados, o termo cadeia de valor fica claro pela resposta que o foco da análise de processos é a eliminação das atividades que não agregam valor para o cliente. Um exemplo da orientação para a cadeia de valor é o processo de empréstimos para investimentos que passaram por uma profunda remodelagem a partir da visão de agilidade na liberação de crédito, vista pelo cliente como fator de qualidade indispensável. O processo completo desde a requisição até a liberação foi reestruturado aumentando-se a sua velocidade em até cinco vezes, ou seja, operações que demoravam em média 30 dias para serem analisadas, as garantias avaliadas e então liberadas, agora o são em seis dias de média.

A utilização de técnicas para prevenção de falhas é bastante comum no setor bancário. A automatização e o crescimento dos canais de auto-atendimento só obtiveram sucesso graças à simplificação de processos. A adoção do TAA e do *Internet Banking* possibilitou atendimento mais rápido, porém, à custa de risco de ocorrência de falhas, já que o cliente passou a ter mais participação no processo.

Um bom exemplo de *poka-yoke*, utilizado no Banco do Brasil, é a forma como o cartão magnético é inserido nos TAAs e a necessidade de o cliente retirá-lo da máquina para que a operação prossiga. Dessa forma, o índice de esquecimento de cartões magnéticos nos terminais é praticamente zero.

Quanto aos serviços não passíveis de automação, o Banco está trabalhando na simplificação dos processos, possibilitando ao funcionário incorrer em menos riscos de erros quando do seu contato com o cliente.

4.2.4 Ênfase no Cliente

A cultura de serviço no BB é considerada ainda recente por um executivo entrevistado. Ele afirma que “para uma empresa fundada em 1808, ou seja, com quase 200 anos, uma iniciativa de menos de dez anos deve ser considerada um fato recente”. Essa cultura, no entanto, já começa a ser percebida no relatório anual de 2003 do Banco, como transcrito abaixo:

As soluções para atendimento aos clientes BB por meio de canais automatizados, somadas ao esforço do BB e de seus colaboradores para incorporação da cultura tecnológica junto à base de clientes, são

outra fonte de geração de impactos positivos na Empresa, tais como redução de custos e liberação da força de trabalho para vendas, além de reforçar a percepção de comodidade da Empresa junto aos clientes. No trimestre, a média de transações realizadas por meio dos canais eletrônicos foi de 86,3%. Adicionalmente, a **cultura interna** do BB é **voltada para o desenvolvimento de novas formas de relacionamento com parceiros e clientes**, novos produtos e serviços e novos processos, o que confere ao Banco vantagem competitiva pela constante renovação de seus negócios. Ainda, a *expertise* do Banco nos mercados em que atua e a qualificação de seu capital humano, fazem do BB uma das empresas mais inovadoras do país e a instituição financeira que possui o mais completo *portfolio* de produtos e serviços do mercado brasileiro.

As outras formas de incentivar essa cultura de serviço são: o processo de avaliação funcional do Banco que valoriza atitudes voltadas ao atendimento dos clientes; os treinamentos disponibilizados aos funcionários com foco no atendimento ao cliente e a liberação dos funcionários para atender aos clientes e não mais desenvolverem serviços de *back-office*.

A participação do cliente no desenvolvimento e no projeto de novos produtos e serviços acontece por meio da análise das sugestões dadas pelos diversos canais de relacionamento. O BB adota ainda técnicas como *focus groups* e pesquisas de mercado para buscar informações a respeito das respostas de seus clientes às novas iniciativas de produtos e serviços. Um exemplo recente da utilização do *focus groups* e das pesquisas de mercado foi a criação do BB Conta Jovem, conta criada para atender aos jovens de 12 a 21 anos incompletos que contou com a participação ativa de alguns clientes do público-alvo.

Outra rica fonte de idéias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços são os funcionários. O BB sempre incentivou a participação dos seus colaboradores na busca de novos produtos, serviços ou aprimoramento dos produtos e serviços já existentes. Atualmente, o programa formal de apoio à inovação de produtos, processos e serviços por parte dos funcionários encontra-se em reformulação.

Demonstra-se ênfase no cliente também pela existência de vários treinamentos direcionados ao pessoal do *front-office* focados em serviços ao cliente. Ao ser admitido, o funcionário vai trabalhar na agência, e lá recebe um treinamento básico para o primeiro contato com as atividades desempenhadas pelo Banco e conhecimento preliminar de produtos e serviços básicos do BB. A maioria dos cursos (por exemplo, matemática aplicada, economia aplicada, gerência financeira) não é disponibilizada para os funcionários quando do seu ingresso nos quadros do Banco.

A área de treinamento do Banco vem-se desenvolvendo rapidamente. A utilização de treinamentos auto-instrucionais (via Intranet) ou presencial visa a ensinar ao funcionário de *front-office* a nova função de consultor financeiro e vendedor de soluções em serviços bancários. Para tanto, o Banco passou a priorizar o treinamento do pessoal da rede de

agências, além de apoiar, até mesmo financeiramente, a formação superior de seus funcionários.

Ressalta-se, ainda, a preocupação com a participação do cliente na qualidade do serviço que será a ele prestado. Dada a dinâmica atual do atendimento bancário, quanto mais bem preparado antecipadamente o cliente estiver para contatar o funcionário servindo-se de qualquer canal disponível, mais rápido e de qualidade será esse atendimento.

Destacam-se, nessa atividade, os supervisores de auto-atendimento que mostram aos clientes os benefícios da utilização dos canais alternativos de atendimento e os ajudam a preparar a sua interação. O cliente bem informado é até mais barato para o Banco, porque ele utiliza a estrutura (física ou virtual) por menos tempo para fazer a mesma transação que um cliente mal informado. Vale a pena ensinar ao cliente como contribuir para a qualidade do serviço. Além disso, um cliente que sabe como contribuir para a qualidade pode funcionar como multiplicador no treinamento de outros clientes.

A utilização dos canais automatizados é prioridade na maioria dos bancos, devido ao custo reduzido. Para que o cliente sinta segurança nesse novo canal, é necessário um bom treinamento. Sem o treinamento proporcionado aos clientes pelos supervisores de atendimento e funcionários designados para as salas de auto-atendimento, provavelmente não se teria 87% das transações realizadas por canais automatizados.

O foco na produtividade continuará sendo importante para o BB, porém para manter a posição de destaque, os executivos do Banco consideram que a qualidade do atendimento prestado nas agências precisa melhorar rapidamente.

O Banco do Brasil em sua **visão de futuro** salienta o seguinte: “Nós nos concentramos em criar relacionamentos duradouros, baseados em familiaridade, conveniência, especialização, **qualidade no atendimento e valorização do tempo do cliente**”.

Entre os **direcionadores corporativos** do Banco, destaca-se por tratar da qualidade: “Ampliar, rentabilizar e fidelizar a base de clientes, **assegurando qualidade no atendimento**”.

Finalmente, no mesmo documento corporativo, o BB estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. Entre eles, a **qualidade do atendimento, respeito e transparência**.

O Banco está abraçando a cultura da qualidade há algum tempo, porém, anteriormente, alguns executivos consideravam o movimento de qualidade um modismo.

Segundo um gerente de agência entrevistado:

O ciclo de qualidade, os 5s (filosofia de trabalho que busca promover: organização, limpeza e disciplina na empresa, pela consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo) e as equipes de auto-desenvolvimento foram ações bem intencionadas, mas provavelmente realizadas em época complicada.

Ele afirma que boa parte dessas iniciativas foi contemporânea à profunda revisão da estrutura do Banco que desencadeou no Plano de Demissão Voluntária (PDV), ou seja, “como tratar de qualidade quando o seu trabalho está por um fio”. Por outro lado, o PDV e o movimento pela qualidade foram importantes para o Banco, pois a cultura de qualidade começou a ser plantada nos funcionários do Banco.

Atualmente, a qualidade é vista como fator indispensável para o sucesso da empresa, principalmente num cenário de acirramento de competição entre os bancos concorrentes.

O Banco do Brasil avalia a qualidade de seu atendimento por meio de alguns indicadores internos de eficiência e conformidade, tais como disponibilidade dos canais automatizados, reclamações dos clientes e uma pesquisa de satisfação realizada nos terminais de auto-atendimento. Além dessa pesquisa, o BB contrata institutos especializados para auferir possíveis diferenças na percepção de qualidade dos clientes em cada uma das regiões do país. Os resultados dessas pesquisas, por se tratarem de informações consideradas estratégicas não são divulgados.

A qualidade percebida pelo cliente seja ele interno ou externo, é fator determinante para o recebimento da participação dos lucros e resultados dos funcionários do Banco.

A qualidade do atendimento ao cliente é tão importante que, por sua causa, o Banco do Brasil tem feito várias alterações na sua estrutura. Os pilares de atacado, varejo e governo foram criados para poderem tratar cada cliente de maneira mais completa. Anteriormente, uma agência tinha como clientes, órgãos da administração pública direta ou indireta, empresas de todos os portes e pessoas físicas. Agora, cada um desses segmentos terá uma agência diferenciada, com produtos e funcionários treinados para o atendimento de suas demandas específicas.

O Banco do Brasil dá um atendimento diferenciado tanto aos clientes especiais como também à pessoa jurídica a partir de um determinado faturamento. Os clientes pessoa física “Nível de Relacionamento 1”, que são por volta de 13% do total da base de clientes pessoa física da empresa, podem ser atendidos em setores diferenciados dentro da agência, possuindo um gerente de relacionamento. A partir de um patamar de renda ou aplicação financeira, ele

passa a ser atendido até mesmo numa agência especial para o segmento, denominada agência singular.

De acordo com a faixa de faturamento, as empresas são atendidas nas agências empresariais ou até nas agências *corporate*. Essa segmentação propiciou ao Banco atendimento mais adequado aos padrões da indústria e a possibilidade de competir com os bancos de atacado por clientes que até então não eram priorizados adequadamente pela estrutura de atendimento do Banco do Brasil.

Cabe ressaltar ainda que todo o movimento de automação das agências e criação dos canais automatizados tiveram também como propósito a melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes.

4.2.5 ***Empowerment* do Empregado**

O Banco do Brasil adota como princípios capazes de levá-lo ao atingimento de sua missão, alguns que são diretamente ligados ao conceito de *empowerment*. Entre eles, a adoção da decisão colegiada e do trabalho em equipe como mecanismos de integração; a valorização do trabalho eficiente e inovador; o incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários; e a ascensão funcional baseada no mérito.

O BB, todavia, não adotou até hoje o *empowerment* de seus funcionários de forma ampla por não se tratar de uma prática comum na indústria financeira nacional. Além disso, há alta rotatividade nas funções de atendimento das agências e os funcionários de contato direto com os clientes são os menos experientes e de menor remuneração na estrutura da empresa, fato comum no setor e que prejudica a adoção do *empowerment*. A padronização e a simplificação dos processos e o detalhamento dos procedimentos são a forma de a empresa mitigar o risco de problemas no atendimento do cliente.

Por outro lado, em se tratando de clientes dos segmentos especiais (alta renda) ou de agências voltadas para o atendimento de empresas, o perfil do funcionário de atendimento deve ser diferente. Nesse caso, o ideal é que o funcionário tenha experiência e autonomia para resolver a maioria das demandas dos clientes sem a necessidade de buscar autorização de superiores hierárquicos.

Outro fator importante é que, para o setor financeiro, a utilização do *empowerment* de empregados somente para alguns segmentos de clientes, é motivada pelo risco da atividade bancária. Caso os bancos permitissem que todos os seus funcionários resolvessem as demandas dos clientes sem ao menos seguir um procedimento padronizado ou sem a consulta

ao seu gerente, a possibilidade de fraudes seria muito maior. O setor financeiro é, historicamente, alvo de um número elevado de fraudes por isso, os funcionários de *front-office* podem ser mais facilmente envolvidos nesse tipo de ação devido à falta de informação e até mesmo de treinamento.

Um exemplo típico dessa preocupação é a criação de uma unidade voltada exclusivamente à segurança. Essa unidade é responsável tanto pela segurança física das agências como pela segurança da informação do Banco. O combate e a prevenção de práticas, como lavagem de dinheiro, são responsabilidade dessa unidade com ajuda da conscientização de todos os funcionários com treinamentos específicos.

Outra iniciativa do Banco, visando-se ao tratamento das reclamações dos clientes, é o BB Responde. Após o cadastro da reclamação, há prazo máximo de 24 horas para contato com o cliente e 72 horas para solução dos problemas. O BB colocará à disposição de seus clientes, ainda em 2004, uma central de atendimento por telefone para concentrar todos os canais telefônicos disponibilizados.

O treinamento de funcionários também tem sofrido alteração nos últimos anos. Atualmente, o Banco enfatiza o treinamento de funcionários de *front-office*. A partir da desoneração das agências dos serviços altamente rotinizados, tais como o de retaguarda e processamento de depósitos e títulos, por meio do investimento em tecnologia (TAAs e Internet), além da centralização do processamento do *back-office*, o funcionário de agência passou a ser tratado como consultor financeiro e vendedor de produtos.

O novo perfil do funcionário exige treinamento adequado em habilidades específicas. O foco na agência passou a ser o atendimento ao cliente. Anteriormente, o funcionário fazia muitas atividades de processamento e retaguarda e o atendimento era mais uma atividade. Nos últimos anos, a cultura de atendimento ao cliente foi incentivada e ensinada aos funcionários.

4.2.6 Tecnologia dando Suporte

A ênfase na tecnologia tem sido muito importante para que o Banco continue aumentando o número de clientes e transações sem que haja um aumento proporcional nas despesas.

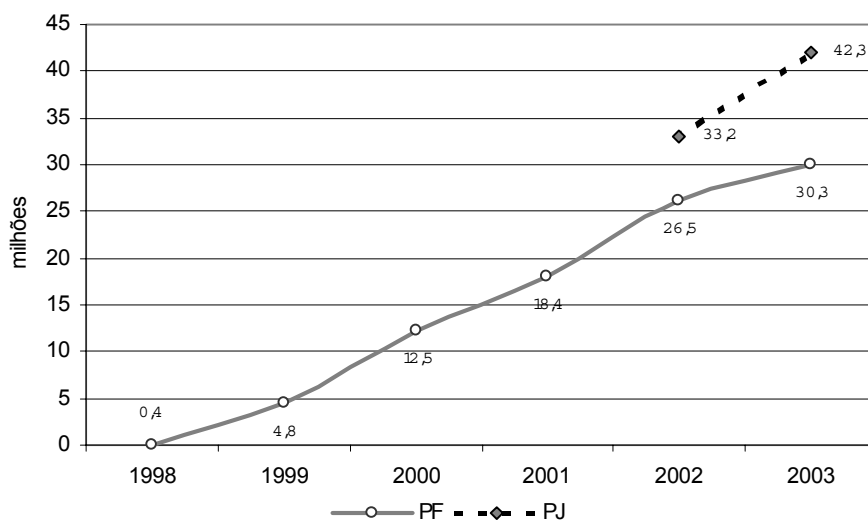
Não se pode negar que a adoção de tecnologia gerou, no passado recente, muita demissão em diversos setores da economia, entre eles o setor financeiro. Porém, essa primeira fase de adoção de tecnologia como instrumento de redução de custos de produção, principalmente pelo enorme poder dos sindicatos dos trabalhadores nas indústrias, que eram

intensivas em mão-de-obra, está acabada. As atividades automatizadas foram as mais rotineiras e de menor agregação de valor ao processo de produção.

O Banco do Brasil vem usando a tecnologia como um motor para impulsionar o Banco rumo a um futuro bem mais competitivo. Com o estreitamento dos *spreads* bancários e com o acirramento da disputa pelos clientes, mesmo com o desenvolvimento de novos produtos, os bancos terão que se tornar mais competitivos também em relação aos seus custos.

As transações realizadas pela Internet podem ser cerca de vinte vezes mais baratas do que as realizadas nos guichês de caixa. Por este motivo, o Banco investiu tanto na formação de seu parque de TAAs. Neste momento, em relação a canal, o foco do Banco é a sua central de atendimento por telefone, que está sendo modernizada, e a Internet. O volume de transações realizadas pela Internet tem crescido conforme demonstrado no gráfico 10.

Gráfico 10 – Volume médio mensal de transações do BB pela Internet



Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

O crescimento de transações realizado pela Internet é fruto de um trabalho de conscientização tanto por parte dos clientes que têm aumentado o volume de transações nos canais, como também dos funcionários que tinham medo de perderem seus empregos por causa do crescimento dos canais automatizados.

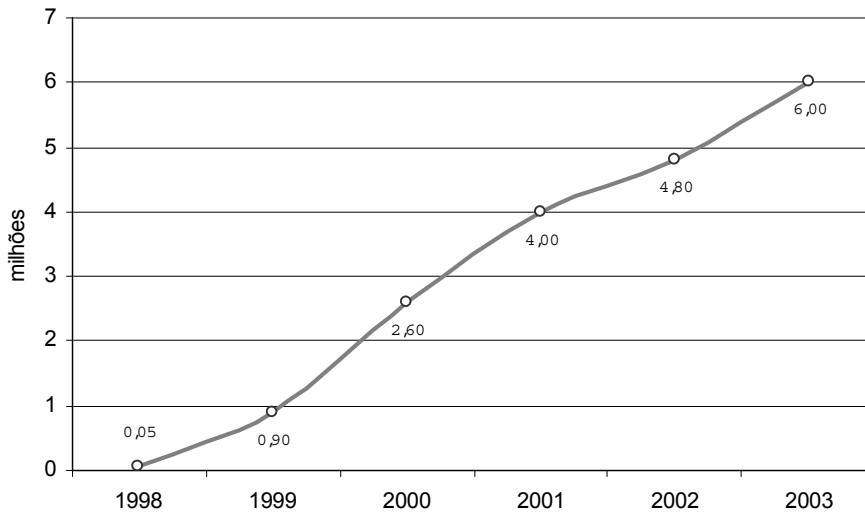
Quando perguntado a respeito das demissões originadas pela automação dos serviços bancários, um executivo fez uma analogia com a remessa de uma carta:

O nosso cliente deseja fazer uma transação bancária, assim como o cliente do correio quer mandar uma mensagem. Se a mensagem passa a ser enviada com mais velocidade e comodidade para o cliente do correio via *e-mail*, ele pode deixar de

usar o correio convencional. Caso o Banco não tivesse modernizado para seus clientes suas transações e trazido comodidade, velocidade e segurança para seus clientes, apareceria com certeza algum prestador de serviço para fazer isso no nosso lugar e isso teria sido ainda pior para os nossos funcionários do que o ajuste ocorrido na década passada.

O ajuste para modernizar o Banco em termos tecnológicos não trará, pelo menos nos próximos anos, mudanças drásticas nos quadros do Banco. Embora o número de clientes que utilizam a Internet venha subindo, conforme demonstra o gráfico 11, muitos deles a utilizam somente para algumas transações.

Gráfico 11 – Quantidade de clientes cadastrados no Internet banking do BB



Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1990-2003)

Após a adoção da tecnologia no contato com o cliente com foco nos canais automatizados de auto-atendimento, o Banco começou a priorizar nos últimos três anos, em conjunto com a implementação do programa de segmentação de clientes, a criação de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente.

Quando o cliente chega à agência e passa o cartão no terminal para emissão da senha de atendimento, ele passa a ser vinculado à mesma. No momento em que o funcionário do atendimento o chama, o seu terminal já mostrará informações a respeito daquele cliente, como, por exemplo, limite de crédito, nome dos dependentes, informações a respeito das suas aplicações, produtos que possui e uma sugestão de produtos a serem explorados no momento da venda e escolhidos de acordo com o perfil, histórico de relacionamento, faixa etária e renda. O tipo de atendimento usando esse sistema ainda está em fase de testes, mas em breve deverá estar funcionando em várias agências do Banco.

Vários outros aplicativos têm sido desenvolvido visando a dar maior agilidade e qualidade no atendimento prestado aos clientes nas agências. O funcionário pode simular a venda de inúmeros produtos e serviços e também pode acionar os órgãos regionais do Banco para resolução de solicitações mais complexas de uma forma bastante simples. Esse aplicativo chamado BB Resolve é uma linha direta entre as agências e os órgãos regionais para dar maior agilidade às situações que, por algum motivo, não puderam ser solucionadas imediatamente.

No que tange à confiabilidade dos recursos (máquinas, pessoas e sistemas) o Banco tem avançado bastante. Há alguns anos, as agências do Banco do Brasil passavam parte considerável do tempo sem comunicação com o centro de processamento. Em 2004, por inúmeras vezes, o Banco esteve com todas as suas dependências conectadas, ou seja, com 100% de disponibilidade. Segundo o executivo sênior da área de tecnologia entrevistado, “para um banco com mais de 13 mil pontos de atendimento é algo a ser comemorado”.

Além disso, por ser dependente de informações atualizadas e confiáveis, o Banco vem investindo fortemente, tanto nas suas estruturas de redundância para dar maior segurança às informações, como na diminuição da vulnerabilidade das mesmas a ataques eletrônicos. A adoção de certificados digitais mostra que o BB tem trabalhado para diminuir essas fraudes.

Quanto à confiabilidade dos funcionários, o Banco tem priorizado diversos treinamentos para melhorar a capacitação de seus colaboradores. Esses cursos têm conseguido gerar impactos positivos na diminuição de fraudes dentro das dependências. Um bom exemplo dessas ações são os cursos de combate e prevenção à lavagem de dinheiro e os de segurança da informação já disponíveis para mais de 80 mil funcionários por meio da universidade corporativa do BB. O volume de recursos investidos no treinamento de funcionários passou de 23 milhões de reais em 1999 para 41 milhões em 2003; as horas de capacitação por funcionário subiram de 80,4 horas em 2002 para 85,4 horas em 2003.

4.2.7 Comprometimento

O comprometimento da diretoria com o processo de mudança e melhoria do Banco é percebido por meio da leitura dos documentos corporativos citados acima. O engajamento dos funcionários, no entanto, é um fator a ser avaliado nos próximos anos. Para que todos os funcionários passem a “comprar essa idéia”, é necessária uma mudança na cultura existente. Os novos funcionários são bastante abertos a mudanças, mas existe ainda uma barreira entre os funcionários mais antigos.

A maneira como o processo de mudança e melhoria ficou associado à diminuição dos postos de trabalho, por exemplo, o PDV, torna mais difícil a aceitação pelo corpo funcional mais antigo.

Por outro lado, o comprometimento geral dos empregados com a empresa vem melhorando. Parte dessa melhoria é fruto do investimento em treinamento e capacitação. Somente em 2003, foram concedidas 1.752 bolsas de graduação, 737 bolsas de estudo para aperfeiçoamento e pós-graduação e 706 bolsas para língua estrangeira. Além disso, foram oferecidas mais de 40 mil oportunidades de treinamento presencial e 20 mil de treinamento a distância.

Os resultados favoráveis dessa estratégia podem ser vistos na evolução dos indicadores da Pesquisa de Clima Organizacional. Os índices de comprometimento e satisfação dos funcionários apresentaram melhorias. Em 2003, 89,25% dos funcionários consideraram o BB como a melhor empresa para se trabalhar, em comparação com 85,17% em 2002.

4.2.8 Resultados

O Banco do Brasil, em seus documentos estratégicos, busca não só mostrar quais serão os direcionadores para os próximos exercícios como também quantifica esses direcionadores colocando metas a serem atingidas. É de acordo com o atingimento dessas metas que os executivos receberão os seus bônus.

No relatório de administração, o BB descreve que a partir das orientações gerais dos negócios do Banco do Brasil, foram estabelecidos objetivos institucionais em sua estratégia corporativa para o exercício 2003. Para cada um dos objetivos definidos, houve o estabelecimento de indicadores que assegurassem seu cumprimento, ou seja, a definição de objetivos de desempenho é algo feito no âmbito corporativo.

Essa definição de objetivos é realizada pelo Conselho Diretor. A Diretoria de Controladoria passa para as demais Diretorias para que cada área defina seu desempenho previsto para o próximo exercício. São colocadas metas nos acordos de trabalho das diretorias, gerências executivas, divisões e para cada órgão regional e agência. Por fim, as metas são divididas e discutidas entre os funcionários. Após um período de ajuste, caso haja discrepância muito grande entre a meta inicial e a proposta pelas agências e divisões, o processo segue o caminho inverso de consolidação. Essas metas são levadas ao Conselho de Administração da empresa que as aprova e passa a acompanhá-las mensalmente.

Nesses objetivos são consideradas metas quantitativas, qualitativas e mistas na definição do resultado do Banco. Os entrevistados, na sua maioria, dividiram esses objetivos da seguinte forma:

Objetivos com indicadores quantitativos:

- Criar valor para acionistas;
- Ampliar a participação no mercado de empréstimos e financiamentos;
- Assegurar relação adequada entre geração de receitas e estrutura de custos e aumentar o volume de receitas; e
- Elevar a posição competitiva na oferta de produtos e serviços com tecnologia avançada e em canais não tradicionais.

Objetivos com medição mista:

- Reduzir os níveis de exposição a risco do Conglomerado (pode ser considerado misto, segundo o entrevistado caso a melhoria da qualidade dos ativos seja considerada como tal);
- Ampliar a base e fortalecer o relacionamento com os clientes (ampliação – quantitativo, fortalecimento – qualitativo); e
- Atuar em políticas públicas, com prévia alocação de recursos e adequada remuneração.

Objetivos com indicadores qualitativos:

- Modificar os processos do BB, buscando atender os atributos valorizados pelos clientes, bem como reduzir custos; e
- Fortalecer a atuação como empresa socialmente responsável e fortalecer o vínculo entre o Banco e os funcionários.

Segundo o executivo sênior da Vice-Presidência de Tecnologia e Logística entrevistado, há uma clara mudança na forma de se avaliar os resultados do Banco. “Não basta mais ao Banco um bom resultado. Esse resultado deve ser advindo da **exploração mais eficaz e eficiente** de uma base de **clientes que percebem uma melhoria de qualidade** no nosso atendimento. Somente dessa forma esse resultado será duradouro”.

5 ANÁLISE DO CASO

Esta parte do trabalho traz a comparação entre as informações e evidências levantadas nas entrevistas e documentos *vis a vis* os princípios encontrados na revisão de literatura como passíveis de serem definidos como serviço enxuto.

5.1 REDUÇÃO DOS *TRADE-OFFS* DE DESEMPENHO

O banco estudado no caso tem buscado fortemente a melhoria de sua eficiência interna, porém, a flexibilidade inicialmente foi deixada num segundo plano. Bowen e Youngdahl (1998) afirmam que a pressão dos clientes possibilita a redução dos *trade-offs* de desempenho. No caso brasileiro, parece que também será a competição pelos clientes que possibilitará uma maior flexibilidade para eles.

A expansão dos TAAs trouxe mais comodidade aos clientes, mas a flexibilidade não era o foco principal. Inicialmente, o cliente era literalmente impedido de entrar nas agências pelos funcionários das salas de auto-atendimento. Pode-se dizer que, a mudança cultural dos clientes para a utilização dos TAAs foi imposta pelo Banco, ou seja, a flexibilidade foi deixada de lado. O foco era a redução de custos via diminuição dos empregados.

Após o primeiro movimento de automação de 1995, o Banco começou a encarar o TAA como mais um canal de distribuição de seus produtos e serviços e, diferentemente do padrão internacional, várias funções adicionais foram sendo disponibilizadas nesse canal.

Os entrevistados afirmaram que o Banco do Brasil vem se preocupando com a diminuição dos *spreads* bancários e trabalhando fortemente para melhorar a eficiência interna. De fato, pela evolução dos índices de eficiência do BB, verifica-se uma forte mudança de postura na empresa, ou seja, o Banco tem conseguido aumentar a sua receita sem um aumento proporcional das despesas.

O foco das operações na eficiência interna e na flexibilidade definida pelo seu cliente ao mesmo tempo, como preconizado por Bowen e Youngdahl (1998), Canel *et al.* (2000) e Cuatrecasas (2002), não aparece como um princípio para a empresa. Inicialmente, a diminuição de custo era o objetivo do processo de automação das agências e processos do BB.

Não se pode deixar de realçar a postura mais recente da empresa que passou a tirar vantagem da flexibilidade que o forte investimento em tecnologia proporcionou ao Banco. Atualmente, o cliente tem à sua disposição diversos novos canais de atendimento, cada um deles desenvolvidos com foco na flexibilidade para o cliente.

Ressalta-se também a diminuição significativa de outro *trade-off* importante existente entre agilidade (direcionador da qualidade do serviço) e eficiência interna (ligada à produtividade). Os gráficos 6 e 7 mostram a melhoria da eficiência interna das operações do BB e ao mesmo tempo em que o gráfico 5 reporta o aumento das transações automatizadas melhorando a agilidade, ou seja, a qualidade do serviço percebido pelo cliente.

Deve-se registrar também que o executivo entrevistado afirma que a organização percebe a necessidade de criar indicadores de desempenho que agreguem à visão de qualidade à visão atual de eficiência interna. Como não se percebeu um movimento forte nessa direção, considera-se que este novo enfoque esteja ainda incipiente dentro da empresa.

No que se refere à utilização de empregados multifuncionais com capacidade de operar em diferentes processos, conforme descrito em Cuatrecasas (2002) e Figueiredo *et al.* (2003), dadas as características da indústria bancária, conclui-se que boa parte dos trabalhadores de *front-office* das agências detêm essa habilidade.

A diversidade das atividades de atendimento das agências e a tendência de terceirização das atividades mais repetitivas que não puderem ser automatizadas vêm mudando o perfil do funcionário do BB nos últimos anos. O funcionário “consultor de vendas” e não mais “burocrata do governo” é necessariamente versátil para oferecer ao cliente os inúmeros produtos e serviços bancários hoje disponíveis no mercado. A priorização do treinamento de funcionários ratifica o foco no cliente definido pelo conselho diretor.

5.2 FLUXO DE PRODUÇÃO CONTÍNUA E PUXADA (JIT)

A primeira iniciativa relacionada ao princípio JIT que caracteriza o serviço enxuto é a diminuição do tempo de *setup* na busca de um fluxo mais tranquilo. Essa iniciativa, descrita por Bowen e Youngdahl (1998) e Cuatrecasas (2002), é encontrada na operação do Banco do Brasil, segundo os entrevistados.

Devido ao investimento em tecnologia que propiciou um crescimento vertiginoso da participação dos canais automatizados (TAAs e Internet *Banking* principalmente) no total de transações bancárias no BB, pode-se considerar que, quando o cliente busca um produto ou serviço bancário disponível “em prateleira”, ou seja, padronizado, este é produzido de forma contínua e puxada.

Hoje, mais de 85% das transações são tratadas nos canais automatizados possibilitando ao cliente imediato atendimento de sua demanda. Para aqueles produtos e serviços não

padronizados ou até não padronizáveis, o Banco do Brasil, e boa parte da indústria bancária estão bem mais próximos da produção artesanal.

Quanto à aplicação do JIT na entrada da operação, como preconizado por Heymans (2002), verifica-se a existência de estudos dispersos na Diretoria de Logística, buscando o suprimento JIT para alguns insumos. Como para a maioria dos serviços, para alguns insumos, como por exemplo, infra-estrutura física e de TI, o suprimento JIT ainda é de difícil aplicação. Considera-se que parte desses insumos pode deixar de ser fornecido pelo próprio BB e passar a ser buscado no mercado, via terceirização. Sendo assim, com relação a essa iniciativa, conclui-se que o BB atende parcialmente.

Finalizando a análise sob a ótica do princípio fluxo de produção puxada e contínua (JIT), a iniciativa de sincronização e balanceamento de informação e de fluxo de trabalho, conforme descrito por Duclos (1995), Canel *et al.* (2000) e Swank (2003), merece destaque.

Partindo-se da informação de um entrevistado de que, até poucos anos, o BB não enfatizava a sincronia e o balanceamento nem das informações nem do fluxo de trabalho, ou por não ser possível à época, ou por não ser na ocasião um fator relevante, considera-se que os avanços conseguidos, nesse intervalo de tempo, demonstram uma intenção, uma valorização do balanceamento de informações e de fluxo de trabalho. Outros fatores indutores dessa mudança na operação do BB é tanto a enorme revolução tecnológica por que passou o setor financeiro nos últimos anos, como o acirramento da concorrência entre os bancos.

Ressalta-se ainda que, apesar de estar se considerando a iniciativa como realizada no BB, existe ainda um longo caminho a ser percorrido, principalmente no que se refere ao balanceamento de fluxo de trabalho, que apesar da automação dos principais produtos e serviços oferecidos aos clientes ainda é passível de melhoria de processos operacionais.

Por outro lado, a modernização tecnológica acontecida no BB nos últimos anos trouxe melhoria significativa na sincronização e balanceamento das informações, possibilitando ao Banco do Brasil inclusive uma melhor gestão de sua carteira.

Torna-se ilustrativo mencionar que, cerca de 15 anos atrás, as agências trabalhavam *off-line*, com seu processamento sendo realizado somente uma vez por dia. Os comandos mais simples de resgate ou de alteração nos dados do cliente demoravam alguns dias para serem processados. A agência precisava manter um sistema de acompanhamento dos comandos solicitados para passar ao cliente uma posição atualizada de suas aplicações, operações, ou qualquer outro produto.

Hoje em dia, o cliente tem sua conta-corrente sensibilizada imediatamente para a grande maioria das transações dando a ele as informações em tempo real de sua movimentação financeira bem como de todos os seus produtos e serviços contratados.

5.3 ORIENTAÇÃO PARA A CADEIA DE VALOR

Entre as iniciativas vinculadas à orientação para a cadeia de valor, a aplicação da análise de processos e de valor do serviço para eliminar atividades que não adicionam valor, constante nos trabalhos de Drucker (1991), Ribera (1993), Bowen e Yongdahl (1998), Canel *et al.* (2000), Heymans (2002) e Davies (2003), passou recentemente a ser preocupação da diretoria do Banco do Brasil.

A existência de uma força-tarefa revisando processos internos, priorizados pela própria diretoria do Banco, demonstra a importância que a atual administração dá ao assunto. Outro fato a ser destacado é que no relatório anual de 2003, o BB destaca a adoção de medidas para aprimorar os processos internos, tornando as decisões mais ágeis e transparentes e com melhoria da eficiência. A ênfase da empresa na criação de valor para os clientes, acionistas e funcionários apresenta forte identificação com os ideais enxutos.

Quanto à melhoria contínua de processos enfatizada por Duclos (1995), Kleiner (1996), Yavas e Yasin (2001), além de Allway e Corbett (2002), o BB identifica os processos internos críticos, estabelece padrões mínimos de desempenho e faz revisões periódicas desses. Vale ressaltar também que na estrutura da empresa existem duas áreas que atuam diretamente na revisão de processos e na identificação da criticidade e riscos envolvidos nesses. A Unidade Gestão de Riscos mede o risco operacional do BB e a Diretoria de Controles Internos identifica os processos críticos, acompanha as ações de melhoria dos processos e propõe alterações.

Apesar da melhoria contínua de processos ser atualmente uma prática disseminada em todos os níveis no BB, somente nos últimos anos a empresa passou a analisar os processos pela ótica do cliente. Há poucos anos, o Banco revisava os processos com foco no produto, ou seja, uma visão para dentro. O crescimento da concorrência na indústria financeira foi o responsável por essa mudança de prisma que colocou o BB de volta na briga pelos clientes mais concorridos do mercado.

Outra iniciativa adotada no Banco do Brasil é a padronização das atividades. Esse aspecto vem sendo perseguido pela empresa há vários anos. Inicialmente, a adoção dos procedimentos operacionais padrões e a normatização interna das atividades mais relevantes

em termos de volume eram feitas seguindo-se modelos estabelecidos em cada diretoria. Atualmente, a Diretoria de Controles Internos e a Unidade de Estratégia e Organização são responsáveis por padronizar e normatizar as atividades a serem realizadas nos níveis táticos e operacionais.

A possibilidade de terceirização de atividades não estratégicas passíveis de padronização, levantada pelo entrevistado, mostra também a visão de foco na competência central da empresa. No setor bancário brasileiro, tanto a criação das centrais de atendimento telefônicas com vários níveis de atendimento, sendo que para alguns deles são utilizados funcionários terceirizados, como a criação dos correspondentes bancários que nada mais são do que opções de terceirização do atendimento para aqueles clientes cujo foco é a conveniência, demonstram que, de alguma forma, o *outsourcing* já é fortemente praticado pelos bancos.

O BB, com a criação do Banco Popular do Brasil, voltado para a bancarização dos segmentos informais e de menor renda, realça a sua intenção de crescer, mas não necessariamente utilizando-se da fórmula antiga, ou seja, implantação de agências bancárias tradicionais. O correspondente bancário e outros canais alternativos com custo mais reduzido podem impulsionar o crescimento nesse segmento com muito mais eficiência e rapidez.

A visibilidade total dos componentes do processo como ensinam Duclos (1995) e Canel *et al.* (2000) é, no Banco do Brasil, responsabilidade da Diretoria de Controles Internos. A existência de gerentes de controle e agentes de conformidade que se encontram diluídos por toda a organização, desde as agências até as diretorias, tem como objetivo identificar os processos e monitorar os seus pontos críticos para a mitigação do risco operacional.

Adicionalmente, no que se refere à melhoria de processos, a informação dada pelo entrevistado que “a revisão de processos em curso no Banco do Brasil tem como objetivo principal alinhar os processos internos às demandas dos clientes” mostra não só a priorização do cliente como a importante constatação de que o foco do BB não é mais o produto quando da elaboração de um novo processo ou revisão de algum já existente.

Como última iniciativa do princípio orientação para a cadeia de valor, a utilização de técnicas de prevenção de falhas (*poka-yoke*) extraídas de Ribera (1993) leva à conclusão de que o Banco em questão já as vem utilizando. No Banco do Brasil, tanto a redução dos pontos de contato com o cliente, como a simplificação de processos foram citadas como ações de prevenção de falhas para os clientes suscetíveis ao preço.

De fato, a indústria bancária é rica em exemplos de adoção de sistemas à prova de erros. Com o aumento das transações automatizadas, o cliente passou a necessitar de ajuda

para executar sozinho tarefas que até então fazia com o auxílio do funcionário do Banco. Os TAAs e o *Internet Banking* são constantemente aperfeiçoados para que possam facilitar a operação por parte dos clientes, evitando que se distraiam e dessa forma acabem cometendo qualquer equívoco.

Por outro lado, ressalta-se que o avanço inicial para a adoção dos sistemas a prova de falhas teve como causa principal a necessidade de redução de custos do BB. Somente num segundo momento o Banco passou a valorizar o seu relacionamento com o cliente.

5.4 ÊNFASE NO CLIENTE

A criação de um forte clima de serviço como descrito por Bowen e Ford (2002) compõe as iniciativas de ênfase no cliente. Pode-se depreender a partir da análise da adoção dessa iniciativa no Banco do Brasil que a criação de uma cultura de serviço mesmo sendo recente na empresa já está sendo abraçada pela empresa principalmente nos níveis diretivos e táticos. Percebe-se também que para a cultura de serviço permear todos os níveis da empresa será necessário uma grande mudança tanto na postura do funcionário, principalmente os mais antigos na empresa que ainda lembram da época do lucro fácil oriundo da inflação e das elevadas taxas de juros, bem como da diretoria da empresa dando a esses empregados ferramentas para a obtenção desse novo enfoque, importantíssimo para a consolidação da empresa num cenário de setor mais competitivo e com ganhos oriundos da intermediação financeira em declínio.

A valorização na avaliação funcional de atitudes positivas quanto aos clientes e a liberação de funcionários para as atividades de atendimento ao cliente demonstram que a diretoria está imbuída para fortalecer a cultura de serviço.

Por outro lado, um ponto de difícil mensuração é a mudança de atitude do funcionário em relação à cultura de serviço. Apesar do maciço investimento no treinamento dos funcionários em habilidades e atitudes relacionadas ao serviço ao cliente preconizada por Schlesinger e Heskett (1991) além de Bowen e Youngdahl (1998) não fica evidente a real mudança na postura de atendimento. Um fator que pode explicar a dificuldade na criação dessa cultura de serviço é a política de remuneração do Banco que não traz incentivo direto aos funcionários com atitude positiva de serviço ao cliente. Normalmente, os funcionários em contato direto com os clientes recebem as menores remunerações na empresa. Além disso, a grande maioria deles é, se considerada a média de tempo de Banco do funcionalismo, recém empregada na empresa.

O funcionário do Banco do Brasil quando começa a trabalhar na empresa, normalmente faz um curso introdutório com foco em atendimento ao cliente, mas muito superficial. Logo após ele é colocado em contato com o cliente nas agências. O restante dos treinamentos que irão proporcionar maior conhecimento dos produtos e serviços como técnicas de atendimento são fornecidos ao longo do tempo.

A valorização do serviço ao cliente passa com certeza pela valorização do funcionário que está presente no “momento da verdade”. Será ele quem representará o Banco junto ao cliente e sua atitude será julgada pelo cliente como sendo a institucional.

No Banco do Brasil, a participação do cliente no projeto do pacote de serviço, iniciativa descrita por Bowen e Ford (2002) e por Allway e Corbett (2002), acontece por meio da análise das informações recebidas pelos canais de relacionamento além da utilização de *focus groups* e outras pesquisas de mercado para verificar a aceitação de novos produtos e serviços.

Aparentemente, entretanto, não existe prospecção com os clientes de suas expectativas. Um cliente é chamado a opinar em momentos pontuais, e quando a participação é contínua desde a concepção do produto e do serviço até o seu lançamento, pode reduzir os prazos de desenvolvimento e aumentar a chance de sucesso.

Até recentemente os clientes não tinham à sua disposição um *portfolio* de produtos e serviços bancários tão amplos e até customizados. Agora, a tendência é tornar o produto mais adaptado às necessidades do cliente possível, para isso é preciso conhecê-lo profundamente.

A terceira iniciativa relacionada à ênfase no cliente ressalta a necessidade de ensinar ao cliente como contribuir para a qualidade do serviço. Essa iniciativa descrita por Teboul (1988) e Bowen e Youngdahl (1998) é muito importante para o Banco do Brasil, pois, dadas as características atuais do atendimento bancário, o cliente do BB utiliza os canais automatizados em mais de 86% de suas transações com o Banco. Nesse caso, o cliente é parte fundamental na operação do serviço, pois ele interage fortemente com o canal.

O BB utiliza os supervisores de auto-atendimento para facilitar o treinamento aos clientes, dessa forma, a qualidade do auto-atendimento é maior do que se o cliente não tivesse nenhum auxílio na sua interação com o canal. Esse cliente treinado passa então a atuar como um facilitador para os clientes menos experientes na utilização do TAA.

A atitude voltada para a qualidade, descrita por Kleiner (1996), Vuorinen *et al.*(1998), Cuatrecasas (2002) e Heymans (2002), pode ser percebida claramente no BB em seus documentos estratégicos que enfatizam a qualidade em diversos momentos. Qualidade no

atendimento é importante, mas qualidade nos processos e nos produtos também é fundamental.

Após a intensa disseminação das ferramentas de qualidade ocorrida no BB nos últimos dez anos, o funcionário do BB captou o melhor de cada ferramenta que conheceu e as adota de maneira mais natural. Cabe ressaltar que a qualidade que realmente importa, ou seja, aquela percebida pelo cliente é avaliada no Banco do Brasil com a utilização dos canais de atendimento (TAA, Central de Atendimento e Internet).

Deve-se salientar que a qualidade do atendimento do BB ainda está aquém da percebida pelos clientes das instituições privadas. A qualidade dos produtos vem melhorando constantemente e a de alguns canais de atendimento também. As agências bancárias tanto do BB como dos outros bancos são grandes focos de reclamações por parte dos clientes e merecem a atenção das instituições. A solução talvez passe pela adoção de canais alternativos como o correspondente bancário, canal de atendimento criado três anos atrás que permite aos clientes pagarem títulos, contas e fazer outros tipos de transações bancárias em supermercados, farmácias, loterias, correios entre outros. O correspondente bancário aumenta a presença do Banco sem onerar sua estrutura.

Pode-se dizer que no Banco do Brasil a preocupação com a qualidade é mais antiga do que com a produtividade. A eficiência interna está atualmente sendo priorizada, havendo o cuidado, porém, de manter ou se possível melhorar a qualidade anterior.

5.5 *EMPOWERMENT* DO EMPREGADO

Dentre as iniciativas vinculadas ao princípio de *empowerment* de empregados, verifica-se que o investimento significativo seja em sua formação, habilidades, ou participação, conforme descrito por Teboul (1988), Schlesinger e Heskett (1991), Kleiner (1996), Bowen e Ford (2002) e Heymans (2002) é praticado fortemente pelo BB. O incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários é reconhecido pelos entrevistados como um ponto forte do Banco do Brasil.

Além de investir em cursos ligados ao aprimoramento profissional de seus funcionários, principalmente pela mudança de perfil de atendimento de processador de documentos para consultor/vendedor, o BB também incentiva a formação de seus empregados por meio de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação (*latu sensu*), além de um programa de incentivo voltado para mestrado e doutorado.

Por outro lado, a política de recrutamento e seleção do Banco do Brasil, que somente possibilita a entrada nos quadros da empresa por meio de um concurso de nível médio cria a necessidade de grandes investimentos para a formação de um nível de assessoramento e técnico mais qualificado. Qualquer diretor do Banco entrou no BB por meio de um concurso de nível médio e teve que passar por todos os degraus até atingir o cargo de executivo sênior da empresa.

Esse acesso único traz como vantagem um profundo conhecimento, por parte dos executivos, da estrutura e serviços da empresa, porém dificulta o intercâmbio de experiências com outras empresas do setor financeiro. Atualmente, dos oito principais executivos da empresa (Presidente e Vice-presidentes), somente três deles não são funcionários de carreira do BB. Os demais são funcionários de carreira e têm mais de 15 anos de empresa.

A adoção do *empowerment* dos empregados está presente até mesmo nos documentos estratégicos da empresa. A adoção da decisão colegiada em todos os níveis, do trabalho em equipe e a valorização do trabalho eficiente e inovador são vistas pelos executivos do Banco como capazes de levar ao *empowerment*.

Quando se trata de atendimento de varejo, os executivos enxergam a atividade bancária como uma linha de produção, ou seja, com potencial de aplicação de ferramentas da manufatura como, por exemplo, a produção enxuta. Já, quando os executivos falam de clientes de atacado ou corporativo, o foco passa a ser o de algo feito sob medida e, portanto, de mais difícil padronização.

Vale destacar, porém, que os próprios executivos do Banco consideram o setor bancário como de difícil aplicação do *empowerment* principalmente pela alta rotatividade no atendimento ao cliente e conseqüentemente pequena experiência dos funcionários que se encontram nas agências. Outra barreira para a ampliação do *empowerment* é o risco da atividade bancária e sua forte regulação.

Ressalta-se ainda que, apesar de o Banco não dar muita autonomia para os funcionários quanto à forma de atendimento às demandas dos clientes, um empregado tem total liberdade para questionar se o procedimento adotado em determinada solicitação é o mais adequado. O Banco incentiva a melhoria de processos e procedimentos por parte dos funcionários; apenas para manter um padrão, essa melhoria deve ser primeiramente proposta pelo funcionário à área gestora do produto ou serviço e então pode ser alterada a rotina daquele processo.

O treinamento voltado para o atendimento ao cliente e a desoneração das agências, de serviços de processamento, abastecimento de terminais e outros que não são diretamente relacionados ao *front-office*, acaba dando ao funcionário do BB a possibilidade de se

especializar em atendimento bancário, ou seja, consultoria em investimentos e produtos e serviços financeiros. Dessa forma, imagina-se que o Banco esteja melhorando a equação de valor para o cliente, pois este será atendido por um consultor/vendedor - e não mais por um processador de documentos - em um atendimento com mais qualidade, tanto no que se refere às habilidades de atendimento do empregado como do conhecimento de suas necessidades de produtos e serviços.

5.6 TECNOLOGIA DANDO SUPORTE

Esse princípio, que trata da confiabilidade dos recursos e da tecnologia como suporte aos negócios e não como uma ameaça aos trabalhadores, é facilmente perceptível no Banco do Brasil. Como descrito por Schlesinger e Heskett (1991), Kleiner (1996) e Canel *et al.* (2000), a tecnologia em empresas de serviços que adotam a abordagem enxuta é vista como propulsora dos negócios da empresa e não como uma opção à utilização de funcionários.

Inicialmente, a adoção de tecnologia realmente gerou uma grande redução de empregos, principalmente nas atividades de processamento e controle, que são naturais pontos de melhoria pela adoção de tecnologia. O Banco tinha um contingente enorme de funcionários na retaguarda de atendimento, realizando atividades que pouquíssimo valor agregavam ao serviço prestado ao cliente. O forte investimento em tecnologia da informação, feito na década passada, colocou o funcionário do Banco mais perto do cliente. Atualmente, até mesmo o processamento dos documentos, antes feito em grande parte nas baterias de caixa, não é mais feito nas agências, liberando o funcionário para atender o cliente com o foco de consultoria financeira e de produtos e serviços.

O esforço atual da área de tecnologia é melhorar os processos mais críticos para a empresa tendo como foco a liberação de funcionários para o esforço de vendas. O Banco do Brasil atualmente não aumenta a quantidade de funcionários, mas há vários anos também não o diminui de forma significativa. Existe até uma tentativa de conseguir junto aos órgãos reguladores o aumento do limite máximo de funcionários que o BB pode ter.

Por outro lado, existem oportunidades de melhoria de processos internos já identificados pela diretoria, capazes de liberar, via automatização ou simples revisão dos processos, significativo contingente de funcionários para atividades consideradas prioritárias, como por exemplo, a abertura de novas agências bancárias. Exemplo disso é a terceirização do processamento ainda realizado nas agências e áreas de retaguarda, liberando, assim, os funcionários que atualmente fazem esse processamento para o atendimento dos clientes.

A confiabilidade nos recursos, sendo eles máquinas, sistemas ou pessoas, como ensina Heymans (2002), é considerada pelos próprios funcionários das agências, clientes e executivos como vilã da qualidade do atendimento e da eficiência interna da empresa e não mais figura entre as preocupações mais urgentes da empresa. O forte investimento na modernização do parque tecnológico, passando pela melhoria dos sistemas legados e sua integração com as bases de dados corporativos trouxeram mais tranquilidade para as agências trabalharem com o sistema, atingindo até impressionantes 100% de disponibilidade em alguns dias, ou seja, todos os pontos de atendimento operacionais.

A própria estrutura corporativa mostra essa preocupação, existindo dentro da diretoria de tecnologia a unidade de soluções de infra-estrutura tecnológica e a unidade de soluções em desenvolvimento de aplicativos, cuidando respectivamente de máquinas e sistemas.

No que se refere à confiabilidade dos recursos humanos, como visto anteriormente, o grande investimento em treinamento dos funcionários e a liberação para que estes foquem suas atenções no atendimento ao cliente são fatores que tornam os funcionários mais habilitados a prestarem um serviço de qualidade.

5.7 COMPROMETIMENTO

A análise agora recai sobre o comprometimento da liderança do Banco com as ações de melhoria e de mudança tal como preconizado por Kleiner (1996), Allway e Corbett (2002) e Davies (2003).

Entre os princípios seguidos para definição da missão do Banco descritos no relatório anual do Banco, figuram a melhoria contínua de produtos e serviços e a qualidade do atendimento. Além disso, um dos direcionadores estratégicos do Banco é a identificação de processos internos críticos e o estabelecimento de padrões mínimos de desempenho, além de suas revisões periódicas.

Ainda analisando os documentos estratégicos da empresa, verifica-se que um dos objetivos institucionais da estratégia corporativa para 2003 era a modificação dos processos do BB, buscando o atendimento dos atributos valorizados pelos clientes, bem como a redução de custos.

Fica clara a intenção da diretoria de focar as ações de melhoria de processos baseada no cliente, porém a transformação dessa intenção em ação é bastante recente e seus resultados ainda não são facilmente percebidos.

Já, quando se trata do comprometimento dos funcionários no processo de mudança e melhoria, conforme sugerido por Canel *et al.* (2000), Heymans (2002) e Agnihotri *et al.* (2002), existem dois fatores a serem considerados. Primeiro, pelo curto espaço de tempo da manifestação da diretoria da empresa quanto à ênfase na mudança nos processos, não há como verificar a sua disseminação para o corpo funcional.

Ainda, considerando o cenário mais provável, o de êxito, por parte da diretoria na priorização da melhoria de processos, haverá, provavelmente, um comprometimento mais rápido por parte dos novos funcionários, ou seja, aqueles com menos de cinco anos de Banco. Por outro lado, os funcionários mais antigos, que viveram o período de forte redução de quadro ocorrido entre 1995 e 1997 podem relacionar automatização, revisão de processos e melhoria de eficiência com a possibilidade de perderem seus empregos, criando assim algumas dificuldades para se comprometerem com esse objetivo institucional.

5.8 RESULTADOS

O último princípio enxuto a ser analisado inclui duas iniciativas. A primeira delas extraída de Drucker (1991), Allway e Corbett (2002) e Swank (2003) trata da definição dos objetivos de desempenho. O plano diretor do Banco do Brasil traz vários índices que devem ser alcançados. Por se tratar de um documento interno confidencial, essas metas não são amplamente divulgadas. O atendimento das metas desses indicadores é premissa para o recebimento dos bônus dos executivos seniores da empresa.

Esses indicadores trazem objetivos quantitativos, qualitativos e mistos conforme descrito pelo executivo entrevistado. Os índices de produtividade mais utilizados são o de eficiência, o de cobertura e o de clientes por colaboradores.

O Banco possui um bom número de indicadores de desempenho e os utiliza para acompanhar a evolução em relação ao planejado. A tradução dos objetivos de desempenho em metas, a serem considerados no plano diretor, é um trabalho feito por toda a diretoria executiva da empresa. A melhoria da qualidade da informação gerencial no Banco tem contribuído para o efetivo acompanhamento dos objetivos de desempenho definidos.

Salienta-se nesse caso a inexistência de indicadores estratégicos mais objetivos que considerem qualidade e produtividade como proposto por Looy *et al.* (1998), apesar de o entrevistado reconhecer a importância de indicadores mais completos. Existe bastante espaço para a criação de indicadores que avaliem qualidade e produtividade ao mesmo tempo.

Uma preocupação levantada por Vuorinen *et al.* (1998) que fica patente nessa análise, é que a observação de indicadores baseados tão somente na produtividade pode levar a empresa a uma queda nos níveis de qualidade. Como exemplo desse fato, pode-se citar a existência de índices de crescimento de base de clientes, sem que haja, ao mesmo tempo, um acompanhamento da posterior retenção desse cliente. Além disso, não basta abrir a conta, é necessário que haja a oferta de produtos e serviços para aquele cliente.

Julga-se ainda que a participação do cliente na definição da qualidade, mesmo sendo a única forma de sua real aferição, é muito pouco utilizada no BB. O único canal a possuir uma forma mais eficiente de verificação de sua qualidade é o auto-atendimento. A constante observação da percepção de qualidade do cliente em conjunto com a da produtividade é uma ferramenta essencial na busca de resultados duradouros e satisfatórios.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÕES

O presente estudo tem como objetivo verificar a aplicabilidade dos conceitos conhecidos como pensamento enxuto na indústria de serviços, mais especificamente no setor bancário. Assim, com base em uma revisão de literatura sobre o assunto e em um estudo de caso do maior banco em ativos da América Latina⁶, para responder às questões inicialmente apresentadas no estudo, algumas conclusões podem ser apontadas.

- Como a importância da produtividade na prestação de serviços é percebida no Banco do Brasil?

Destaca-se a preocupação exarada pelo Banco estudado quanto à eficiência interna. Apesar de recente, torna-se clara a importância dada atualmente pela diretoria da empresa à melhoria da produtividade principalmente pelo acompanhamento dos índices de eficiência e cobertura. O BB, a partir de 1995, teve que se adaptar à nova realidade econômica nacional e parece ter logrado êxito, pois a sua rentabilidade vem crescendo nos últimos anos apesar da diminuição do *spread* bancário.

Outro fato a ser realçado é a adoção de canais de atendimento mais eficientes em termo de custos. A análise sob a ótica da eficácia nesse caso deve ser feita separadamente. Fica evidente na empresa a opção por uma estrutura mais apoiada em canais automatizados, principalmente para os segmentos de varejo. Outro canal ainda embrionário, mas que trará novos saltos de eficiência para o BB é o correspondente bancário que reduzirá ainda mais os custos de estrutura do Banco.

Definitivamente, no BB, o chamado “paradoxo da produtividade” não ocorreu, pois a empresa tem crescido fortemente na última década, principalmente em relação à sua produtividade como pode ser percebido nos gráficos 6, 7, 8 e 9. O forte investimento em tecnologia acompanhou o crescimento da base de clientes do Banco sem que houvesse um crescimento no seu quadro de funcionários. A relevância de TI no Banco é fato irrefutável e mensurável pelos investimentos contínuos feitos na última década.

Fazendo-se uma analogia com o setor de manufatura, pode-se dizer que inicialmente os bancos tiveram que investir em sua “planta”, promovendo uma total modernização de sua

⁶ 250 maiores bancos da América Latina. *AméricaEconomia*. v. 267, p. 30-44, 2003.

infra-estrutura para se adequar à nova realidade trazida pela estabilização do Plano Real. Agora, com a planta modernizada e o investimento depreciado, o Banco pode priorizar outras ações, como por exemplo, o foco na qualidade.

Por fim, considera-se que o Banco do Brasil abraça fortemente a oportunidade de melhoria de eficiência interna e, por conseguinte obtendo melhoria de produtividade de maneira sustentável e irreversível.

– Como acontece a adoção das iniciativas enxutas na empresa estudada?

A partir da revisão de literatura foram levantadas 23 iniciativas relacionadas à abordagem enxuta. Essas iniciativas foram então agrupadas em oito princípios enxutos. A seguir, tendo como base o estudo de caso realizado, tratar-se-á da aplicação desses princípios na empresa estudada.

a) Redução dos *trade-offs* de desempenho

Apesar da inicial ênfase na melhoria da eficiência interna, o aumento da competição no mercado bancário proporcionou uma mudança recente de postura do Banco do Brasil no que tange à flexibilidade de seus serviços. Atualmente, o cliente do BB passou a ser valorizado pelas estratégias da empresa e esse fato transparece nos relatórios da empresa e no posicionamento de seus executivos.

Cabe destacar que esta percepção de melhoria da qualidade, a partir do aumento da flexibilidade dos clientes, ainda é imperceptível a eles devido ao processo de conscientização ser demorado numa estrutura com quase 60 mil funcionários trabalhando no *front-office*. Percebe-se ainda que a diretoria da empresa investe fortemente para que realmente a qualidade do atendimento melhore continuamente nos próximos anos.

Outra iniciativa relacionada a esse princípio e aplicada no Banco é a utilização de empregados multifuncionais com capacidade de executar diferentes processos. A atividade bancária facilita a utilização dessa iniciativa principalmente num ambiente de terceirização dos serviços de *back-office* e ênfase na linha de frente como atividade diferenciadora entre os bancos.

A inexistência de indicadores de desempenho que tragam tanto a visão da qualidade como a da eficiência interna no BB demonstra que algumas ações ainda são incipientes na empresa, mas a percepção de sua importância pelos executivos leva a crer que, em um curto espaço de tempo, a empresa deverá desenvolver os primeiros indicadores com essa característica.

b) Fluxo de produção contínua e puxada

Das iniciativas associadas a esse princípio, de acordo com o resultado da análise do caso, a diminuição de tempo de *setup* e o balanceamento e sincronização de informação impulsionados pela tecnologia devem estar sendo aplicados. Por outro lado, o fluxo de trabalho, ainda merecerá atenção para ser considerado balanceado, principalmente pelas características sazonais do setor.

Dessa forma, considera-se que o princípio enxuto em questão é parcialmente aplicado no banco estudado. Infere-se, porém, que sua aplicação na totalidade é possível no futuro.

c) Orientação para a cadeia de valor

Para esse princípio, o banco estudado está adotando as cinco iniciativas associadas. Vale salientar que dentre as iniciativas, existem algumas em estágios mais avançados, como a padronização das atividades e a visibilidade dos componentes do processo. Além dessas, a utilização de técnicas de prevenção de falhas (*poka-yoke*) é comum na indústria bancária, sendo também adotada na empresa estudada. Tanto a redução dos pontos de contato do cliente com a empresa por meio do auto-atendimento, como a simplificação dos processos, salientadas por Ribera (1993) são largamente difundidas no Banco.

A melhoria contínua do processo é bastante disseminada na empresa e atualmente tem recebido destaque por parte da diretoria, além de possuir uma estrutura dentro do Banco, cuidando de sua disseminação e aplicação. Apesar de relativamente recente, pode ser considerada em fase final de implantação, existindo alguns funcionários que ainda a associam com o corte de pessoal por meio da reengenharia.

Já a aplicação da análise dos processos e de valor do serviço para eliminar atividades que não agreguem valor é bastante nova dentro do Banco. Somente no início de 2003, o Banco começou a tomar contato com essa iniciativa e no ano de 2004 começou a utilizá-la nos processos mais importantes elencados pelo conselho diretor. Sua disseminação para todos os processos da empresa deve ocorrer lentamente.

d) Ênfase no cliente

Este princípio é onde o banco estudado tem o caminho mais longo a percorrer até ser considerado como enxuto. Como visto na revisão de literatura, ser enxuto não significa somente preocupação com a produtividade. A abordagem enxuta foca fortemente a qualidade

percebida pelo cliente e sua participação em todos os processos da empresa como fator essencial para o sucesso da adoção do pensamento enxuto.

Dessa forma, apesar de perceber-se a intenção em direção de uma cultura de serviços, a priorização de ações voltadas à criação de uma cultura de serviço, como pelo treinamento da força de trabalho atual ou, ainda, pela busca de empregados recrutados e selecionados com perfil de atendimento ao cliente, torna-se fator imprescindível para que se possa atender ao cliente de uma forma mais completa.

Adicionalmente, considera-se a criação de remuneração variável que possibilite aos funcionários com o perfil desejado pelo Banco, rendimentos compatíveis com a importância de sua *expertise* para o Banco e uma política de treinamento intensivo, anterior à exposição do novo funcionário ao cliente, fatores que podem ajudar o Banco a obter maior sucesso na sua intenção de fortalecimento da cultura de serviço.

O envolvimento do cliente do projeto do serviço e sua educação para interferir na qualidade do mesmo são iniciativas também pouco enfatizadas atualmente no Banco. A única exceção é o treinamento dos clientes para poderem utilizar o auto-atendimento, que o Banco enxerga pela ótica de redução de custos e não pela visão do cliente de ênfase na qualidade. O atendimento das expectativas do cliente passa necessariamente pelo conhecimento de suas necessidades. O Banco não busca fortemente essa parceria com o cliente quando do projeto de novos produtos. Apesar de ele utilizar algumas pesquisas e ferramentas para conhecer melhor o seu cliente, isso acontece de maneira esporádica e pouco organizada, levando a resultados algumas vezes deficientes.

A criação de uma atitude voltada para a qualidade não se dará pela massificada propagação de iniciativas de qualidade, a não ser que exista primeiramente, um comprometimento da diretoria com sua eficaz utilização. Os funcionários do Banco já foram treinados em inúmeras ferramentas de qualidade, porém, sempre em função de um certo modismo e não por perceberem que esses instrumentos poderiam trazer melhorias no seu trabalho e na sua relação com os clientes. Apesar de a preocupação com a qualidade ser antiga no Banco, sempre foi vista como conformidade. A percepção do cliente a respeito dessa qualidade somente poucos anos atrás começou a ser considerada. Por tudo isso, considera-se que o Banco não atende atualmente ao princípio de ênfase no cliente, apesar de enfatizar-se que existem várias iniciativas embrionárias nesse sentido, mas que ainda não trouxeram conseqüências sob a ótica do cliente.

e) *Empowerment* do empregado

Esse princípio enxuto é formado por duas iniciativas. A primeira refere-se ao investimento significativo nas habilidades e participação dos empregados além da formação de equipes. Nessa iniciativa, percebe-se um grande investimento por parte do BB considerado acima da média do setor. O treinamento dos funcionários tem sido um dos pontos fortes do BB nos últimos anos, sendo reconhecido por boa parte dos funcionários. O amplo espectro de treinamento apoiado pela empresa, quando não fornecido internamente, demonstra a preocupação da diretoria com a capacitação de seus funcionários.

Adicionalmente, a criação de um nível de entrada para o quadro de analista é uma solução a ser estudada para tentar trazer maior “oxigenação” na diretoria da empresa. Buscando profissionais prontos no mercado, com perfil desejado para as vagas de assessoramento nas diretorias, o BB pode ganhar em heterogeneidade.

Por outro lado, a iniciativa de melhorar a equação de valor do cliente por meio do poder dado aos funcionários, apesar de estar em curso na empresa e com total aderência aos seus documentos estratégicos, só ganhou espaço no atendimento dos clientes *corporate*. Embora o funcionário tenha liberdade para questionar e até propor alterações de procedimentos, ele não pode agir fora das normas e isso traz um engessamento na forma de atender às expectativas do cliente.

f) Tecnologia dando Suporte

As duas iniciativas ligadas a este princípio, a saber: tecnologia, dando suporte às atividades dos empregados e não para substituí-los ou controlá-los; e recursos confiáveis, sendo eles sistemas, máquinas ou pessoas são fortemente utilizadas no BB. Apesar de inicialmente a tecnologia ter sido responsável pela diminuição do quadro de funcionários do Banco, esse fato aconteceu muito mais pela ineficiência que existia e estava escondida pela inflação que facilitava a geração de resultado da empresa. Atualmente, a importância dos sistemas e computadores como suporte à atividade bancária é reconhecida por boa parte dos empregados.

Até mesmo por razões de regulação, por exemplo, Basileia II, que exige uma série de medidas visando à mitigação de riscos operacionais, o Banco melhorou a confiabilidade de seus sistemas e máquinas. Outro fator que ajudou foi a melhoria do sistema de telecomunicações nacional. A disponibilidade média dos terminais e das agências bancárias chega a 95% no Banco pesquisado.

g) Comprometimento

O comprometimento com o processo de melhoria e mudança já existe no nível diretivo e estratégico estando até mesmo em relatórios anuais do BB. Caberá ainda, por ser muito recente na empresa a avaliação futura do engajamento dos empregados, principalmente dos funcionários mais antigos que carregam a percepção de que essas ações trazem risco ao seu trabalho.

h) Resultados

Na primeira iniciativa desse princípio, a definição dos objetivos de desempenho é feita pelo BB seguindo-se um procedimento consolidado dentro da empresa e que conta com a participação de todas as diretorias da empresa.

A utilização conjunta de aspectos de quantidade e qualidade para fornecer o resultado da produtividade total é talvez a iniciativa em que o Banco do Brasil esteja mais longe de alcançar. A inexistência de indicadores internos de medição e acompanhamento da qualidade no Banco se deve ainda ao fato de existir uma parte relevante de seus resultados relacionada ao fantástico *spread* percebido pelos bancos no Brasil. Num cenário de redução da participação do resultado de intermediação financeira nos resultados dos bancos, a necessidade de competir pelos serviços bancários trará o desafio de manter uma base de cliente não somente grande, mas bem atendida e aproveitada.

Sem indicadores que acompanhem a qualidade percebida pelo cliente dos produtos, serviços e atendimento recebido no Banco, o diagnóstico e possíveis correções rápidas de problemas no atendimento ou até mesmo nos produtos e serviços ficam inviabilizados. Sem essa ação proativa na busca do atendimento das expectativas dos clientes, o Banco fica à mercê da concorrência que lhe assediara fortemente os clientes, neutralizando todo o esforço de expansão de base.

Conclui-se que, apesar de alguns princípios estarem sendo aplicados parcialmente, ou seja, algumas das iniciativas enxutas vinculadas àqueles princípios não estarem implementadas atualmente no Banco do Brasil, as iniciativas e princípios enxutos são amplamente aplicáveis aos serviços. Salienta-se ainda que, boa parte das iniciativas enxutas já está sendo adotada mesmo sem estarem sendo vinculadas diretamente ao pensamento enxuto.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considera-se a identificação de iniciativas enxutas, aplicadas em outros serviços, um tema de interesse para estudos futuros. Dessa forma, poder-se-ia avaliar se as iniciativas já estão sendo aplicadas de forma mais ampla nos serviços.

Como desdobramento do presente estudo, sugere-se também a verificação da adoção dos princípios enxutos levando em consideração pesquisas com os clientes e com os funcionários de execução para ratificar as conclusões aqui apresentadas.

Outra recomendação trata da pesquisa em outras instituições financeiras, possibilitando até uma inferência a respeito da utilização dos princípios enxutos no setor bancário brasileiro.

Adicionalmente, um estudo acerca de indicadores de produtividade e qualidade utilizados pelo setor de serviços também é considerado relevante para se verificar a existência de uma evolução na forma em que a empresa avalia o seu desempenho.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AGNIHOTRI, Saligrama; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj; SIMMONS, Donald. Leveraging technology to improve field service. *International Journal of Service Industry Management*. v. 13, n. 1, p. 47-68, 2002.

ALLWAY, Max; CORBETT, Stephen. Shifting to lean service: stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*. v. 21, n. 2, p. 45-54, 2002.

ARMISTEAD, Colin; JOHNSON, Robert; SLACK, Nigel. The strategic determinants of service productivity. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 8, n. 3, p. 95-108, 1988.

BANCO DO BRASIL. Relatórios Anuais, 1990-2003.

BANCO DO BRASIL. Análise de Desempenho, 1990-2003.

BERGER, Allen N. The economic effects of technological progress: evidence from the banking industry. *Journal of Money, Credit & Banking*. v. 35, n. 2, p. 141-176, 2003.

BETTENCOURT, Lance A. Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*. v. 73, n. 3, p. 383-406, 1997.

BOWEN, David E.; YOUNGDAHL, William E. Lean service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*. v. 9, n. 3, p. 227-245, 1998.

BOWEN, David E.; LAYLER III, Edward E. Empowering service employees. *Sloan Management Review*. v. 36, n. 4, p. 73-84, 1995.

BOWEN, John; FORD, Robert C. Managing service organizations: does having a 'thing' make a difference? *Journal of Management*. v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

BOYER, Kenneth K. An assessment of managerial commitment to lean production. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 16, n. 9, p. 48-59, 1996.

BREWER, H. Peers. Bank productivity can be measured. *Banking*. v. 64, n. 8, p. 28-30, 1972.

CANEL, Cem; ROSEN, Drew; ANDERSON, Elizabeth A. Just-in-time is not just for manufacturing: a service perspective. *Industrial Management & Data Systems*. v. 100, n. 2, p. 51-60, 2000.

CHASE, Richard B.; STEWART, Douglas M. Make your service fail-safe. *Sloan Management Review*. v. 35, n. 3, p. 35-45, 1994.

CUATRECASAS Arbós, Lluís. Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*. v. 80, n. 2, p. 169-183, 2002.

CUSUMANO, Michael A. The limits of lean. *Sloan Management Review*. v. 35 n. 4, p. 27-32, 1994.

DAVIES, G. *Lean service: training and process management issues for service businesses*. Disponível em: <<http://www.lean.org/lean/community/resources/thinkers5serv.cfm>>. Acesso em: 31 mar.2003.

DRUCKER, Peter F. The new productivity challenge. *Harvard Business Review*. v. 69, n. 6, p. 69-79, 1991.

DUCLOS, Leslie K.; SIHA, Samia M.; LUMMUS, Rhonda R. JIT in services: a review of current practices and future directions for research. *International Journal of Service Industry Management*. v. 6, n 5, p. 36-52, 1995.

EAGLE, Linda. Six Strategies to Boost Bank Productivity Gains. *Bank Technology News*. v. 16, n. 9, p. 52-53, 2003.

ELEWAUT, Tomas; LINENBOIM, Patricia; SCOKIN, Damian L. Chile's lesson in lean banking. *McKinsey Quarterly*. n. 3, p. 6-8, 2003.

FEBRABAN. *Balanço Social dos Bancos (2001-2002)*. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/arquivo/servicos/dadosdosetor/Balan%20Social_2001.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2003.

FIGUEIREDO, Kleber F. *et al.* En Busca del Lean Service: un Estudio de Casos en Dos Compañías Aéreas, una de Brasil, otra de Europa. ENANPAD 2003. 2003.

FITZSIMMONS, James. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOLAND, Anthony R.; HALL, John; CLIFFORD, Devereaux A. First National Toyota. *McKinsey Quarterly*, n. 4, p. 58-67, 1998.

GOMES, Paulo J.; MEILE, Larry C. Leveraging the potential of process technology through workflow scheduling. *International Journal of Service Industry Management*. v. 13, n. 1, p. 7-28, 2002.

GREENWOOD, Tom; BRADFORD, Marianne; GREENE, Brad. Becoming a lean enterprise: a tale of two firms. *Strategic Finance*. v. 84, n. 5, p. 32-39, 2002.

GUMMESSON, Evert. Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*. v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.

HAYNES, Michelle; THOMPSON, Steve. The productivity impact of IT deployment: an empirical evaluation of ATM introduction. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*. v. 62, n. 5, p. 607-619, 2000.

HESKETT, James L. Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*. v. 65, n. 2, p. 118-126, 1987.

HEYMANS, Brian. Leading the lean enterprise. *Industrial Management*. v. 44, n. 5, p. 28-33, 2002.

INMAN, R. Anthony; MEHRA, Satish. JIT applications for service environments. *Production & Inventory Management Journal*. v. 32, v. 3, p. 16-21, 1991.

JOHNSTON, Robert. Operations: from factory to service management. *International Journal of Service Industry Management*. v. 5, n. 1, p. 49-63, 1994.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*. v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

KILLEYA, John C.; ARMISTEAD, Colin G. The transfer of concepts and techniques between manufacturing and service systems. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 3, n. 3, p. 22-28, 1983.

KLEINER, Brian H.; KIM, Seonmee. Service excellence: lessons from the banking industry. *The Journal of Services Marketing*. v. 34, n. 5, p. 26-27, 1996.

KRAFCIK, John F. Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*. v. 30, n. 1, p. 41-52, 1988.

KUMBHAKAR, Subal C.; LOZANO-VIVAS, Ana. The effects of deregulation on the performance of financial institutions: the case of spanish savings banks. *Journal of Money, Credit & Banking*. v.33. n. 1, p.101-120, 2001.

LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. *Harvard Business Review*. v. 50, n. 5, p. 20-31, 1972.

LEVITT, Theodore. The industrialization of service. *Harvard Business Review*. v. 54, n. 5, p. 32-43, 1976.

LEWIS, Michael A. Lean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 20, n. 8, p. 959-978, 2000.

LOOY, Bart Van; GEMMEL, Paul; DESMET, Steven; DIERDONCK, Roland Van; SERNEELS, Steven. Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. *International Journal of Service Industry Management*. v. 9, n. 4, p. 359-376, 1998.

LOVELOCK, Christopher H.; YOUNG, Robert F. Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*. v. 57, n. 3, p. 168-178, 1979.

MATHAISEL, Dennis F. X.; COMM, Clare L.. Developing, implementing and transferring lean quality initiatives. *Managing Service Quality*. v. 10, n. 4, p. 248-256, 2000.

MATTEIS, Vincent. The new back office focuses on customer service. *Harvard Business Review*. v. 57, n. 2, p. 146-159, 1979.

McKINSEY, Instituto. *Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCLAUGHLIN, Curtis P. Why variation reduction is not everything: a new paradigm for service operations. *International Journal of Service Industry Management*. v. 7, n. 3, p. 17-30, 1996.

MCLAUGHLIN, Curtis P.; COFFEY, Sydney. Measuring productivity in services. *International Journal of Service Industry Management*. v. 1, n. 1, p. 46-64, 1990.

MEHRA, Satish; INMAN, R. Anthony. JIT implementation within a service industry: a case study. *International Journal of Service Industry Management*. v. 1, n. 3, p. 53-61, 1990.

OLAZABAL, Nedda G.; LEWIS, Bill; PALMADE, Vincent; REGOUT, Baudouin; WEBB, Allen; JOHNSON, Brad; CHO, Mike; NEIMAN, Brent. Banking: the IT paradox. *McKinsey Quarterly*. n.1, p. 47-51, 2002.

PARASURAMAN, A. Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality*. v. 12, n. 1, p. 6-9, 2002.

RIBERA, Jaume. The application of just-in-time concept to service management. Technical note of the Research Department at IESE Barcelona. 1993.

ROACH, Stephen S. Services under siege: the restructuring imperative. *Harvard Business Review*. v. 69, n. 5, p. 82-91, 1991.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L., The service-driven service company. *Harvard Business Review*. v. 69, n. 5, p. 71-81, 1991.

SWANK, Cynthia K.; The lean service machine. *Harvard Business Review*. v. 81, n. 10, p. 123-129, 2003.

TEBOUL, James. De-industrialise service for quality. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 8, n. 3. p. 39-45, 1988.

VAN DIERDONCK, Roland; BRANDT, G. The focused factory in service industry. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 8, n. 3, p. 31-38, 1988.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VUORINEN, Ismo; JÄRVINEN, Raija; LEHTINEN, Uolevi. Content and measurement of productivity in the service sector. *International Journal of Service Industry Management*. v. 9, n. 4, p. 377-386, 1998.

WHITE, Richard E.; PEARSON, John N. JIT, system integration and customer service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v. 31, n. 5, p. 313-333, 2001.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e gere riqueza*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *From lean production to lean enterprise*. Harvard Business Review. v. 72, n. 2, p. 93-103, 1994.

YAVAS, Ugur; YASIN, Mahmoud M. Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach. *Journal of Services Marketing*. v. 15, n. 6-7, p. 444-453, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A - O Setor Bancário Brasileiro

Lopes Filho e Associados⁷ afirmam que, da década de 60 até a década de 80, o sistema bancário brasileiro se contraiu, voltando a se expandir a partir de 1988. Após 1994, de novo se restringiu. Na década de 70, após longo processo de concentração e conglomerização, chegou-se a ter 107 instituições bancárias. Com a Constituição Federal e a criação dos bancos múltiplos, várias Corretoras, Distribuidoras e Financeiras passaram a se estruturar como bancos múltiplos, elevando para 244 bancos em dezembro de 1994. A atuação mais firme do Banco Central sobre a condição de funcionamento dos bancos, a abertura do mercado aos bancos estrangeiros, o ajuste do setor bancário estatal e o encerramento voluntário de alguns bancos geraram uma redução de 46% no total de instituições do sistema entre dezembro de 1994 e janeiro de 2003. De um total de cerca de 420 bancos na década de 60, restaram apenas 161 em janeiro de 2003, conforme tabela 3.

Tabela 2 – Bancos no Brasil

Ano	1999	2000	2001	2002
Bancos	183	177	169	161

Fonte: Banco Central do Brasil apud Febraban (2003)

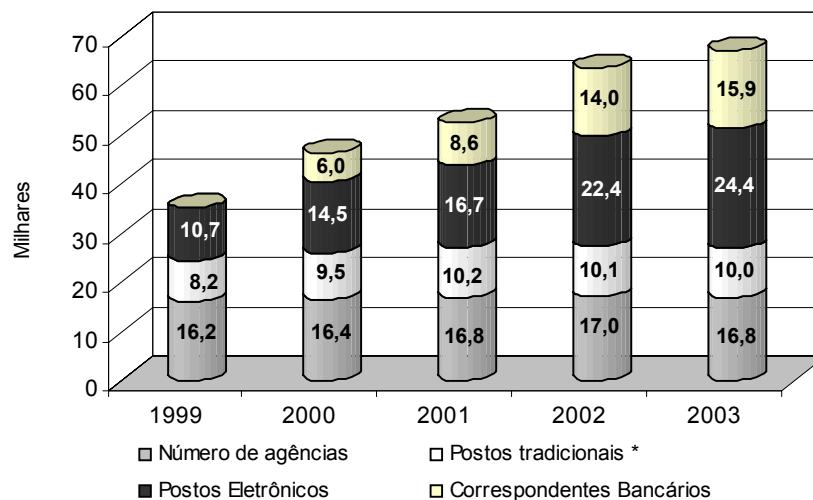
Cabe ressaltar o fantástico avanço tecnológico que o setor de serviços bancários brasileiro sofreu nos últimos sete anos. Em 1996, segundo dados da McKinsey (1999), somente 19% das transações bancárias brasileiras eram feitas eletronicamente, ou seja, sem a ajuda de um funcionário do banco. No mesmo período, os índices de automatização das transações foram de 85%, 29% e 28%, na Holanda, Estados Unidos e Coréia, respectivamente. Conforme os dados da Febraban (2003), o percentual de transações eletrônicas chegou a 75% em 2002. Esse crescimento de 200% da participação dos canais automatizados de distribuição de produtos e serviços bancários foi possível graças ao investimento maciço em tecnologia feito pelos bancos brasileiros a partir de 1995.

De acordo com a Febraban (2003), os 161 bancos que atuam no Brasil oferecem seus produtos e serviços por meio de uma rede de atendimento com 67.115 dependências, entre

⁷ Lopes Filho e Associados. O setor de bancos no Brasil. 2 maio 2003. Disponível em: <<http://www.investshop.com.br/artigo.asp?artigo=6242&area=MER>>. Acesso em: 20 nov. 2003.

agências, postos tradicionais ou eletrônicos, além de correspondentes bancários, conforme gráfico 12. Atualmente, todos os 5.659 municípios do País possuem dependências bancárias - fruto de parcerias dos bancos com redes de supermercados, correios, padarias, lotéricas, entre vários tipos de estabelecimentos comerciais. Só nos últimos dois anos instalaram-se em torno de 8 mil postos eletrônicos. A introdução dos correspondentes bancários, definida pela resolução do Banco Central 2.707/2000, possibilitou uma capilaridade ainda maior no atendimento da população. Nos últimos três anos mais de 10 mil novos correspondentes foram abertos, totalizando 15.874 pontos.

Gráfico 12 – Rede de atendimento bancário no Brasil

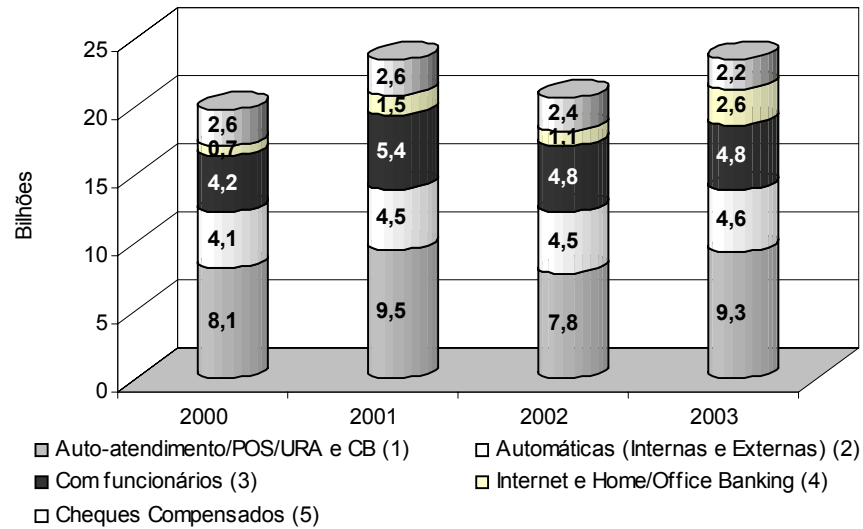


(*) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

Fonte: Febraban (2004)

O total das transações bancárias, apresentado no gráfico 13, manteve-se praticamente inalterado em 2003 em relação a 2001. Mudou, no entanto, a origem das operações. Hoje em dia é possível fazer a maioria das transações sem sair de casa ou da empresa, bastando acessar a *home-page* de seu banco, utilizar o sistema de atendimento telefônico ou, ainda, se dirigir a um dos 15.874 correspondentes bancários. Nos Posto de Venda no Comércio (POS – do inglês *Point Of Sale*), o número de transações registrou alta de quase 53% de 2001 para 2003. Mas a explosão está na utilização do canal *Internet banking* - um salto de 177%, passando de 1,5 bilhões de operações registradas no ano anterior para 2,6 bilhões (Febraban, 2003).

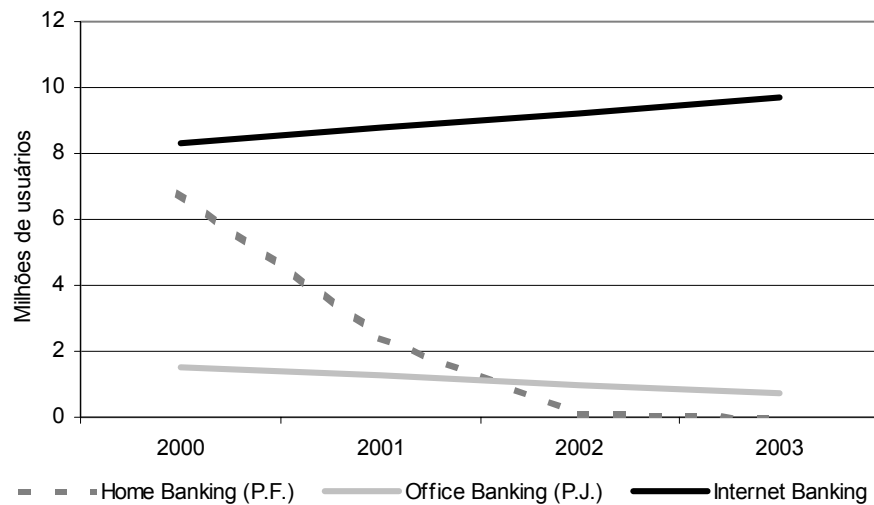
Gráfico 13 – Transações bancárias no Brasil por origem



Fonte: Febraban (2004)

- (1) Auto-atendimento: operações realizadas pelos clientes, nos equipamentos de auto-atendimento;
 POS: transferência de fundos via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio;
 URA: Central de Atendimento via Unidade de Resposta Audível;
 CB: Correspondentes Bancários (estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas etc.)
- (2) Automáticas Externas: débitos automáticos de contas, crédito de salário e outros;
 Automáticas Internas: tarifa de serviços, taxas, IOF, CPMF etc.
- (3) Envolvendo funcionários: saques e pagamentos de contas no caixa; e
 Via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco.
- (4) Internet Banking (PF): transações via computadores pela Internet de PF;
 Home/Office Banking: transações via computadores (PJ).
- (5) Cheques Compensados

De acordo com a Febraban, o número de clientes que utilizam Internet *banking* tem crescido constantemente. Como consta no gráfico 14, em 2000 existiam 8,3 milhões de usuários e, no ano passado, o sistema bancário contabilizou perto de 9,7 milhões, a maioria de pessoas físicas. Outra ferramenta utilizada em larga escala pelos clientes é a URA, sigla para Unidade de Resposta Audível. Em 2003, ocorreu um bilhão de acessos a essa modalidade de atendimento.

Gráfico 14 – Usuários de Internet banking no Brasil

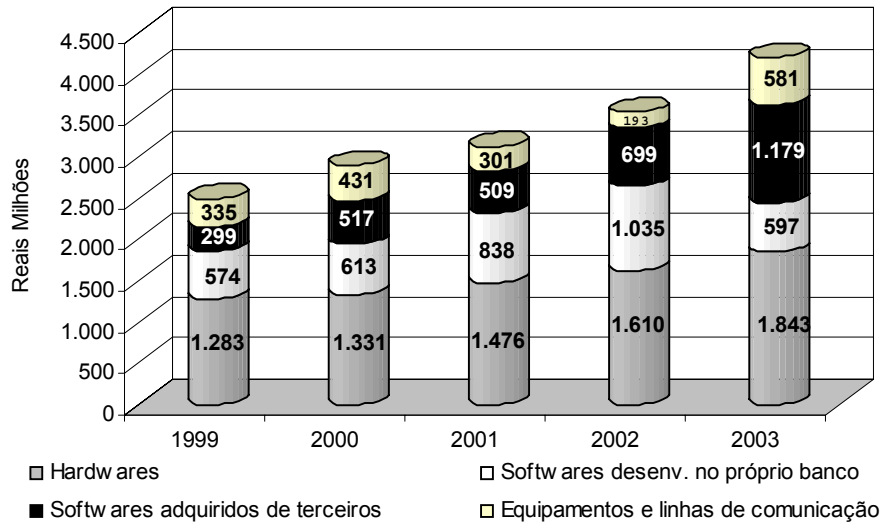
Fonte: Febraban (2004)

As três empresas que mais gastaram em tecnologia em 2003 no Brasil são todas do setor bancário: pela ordem, Bradesco, Itaú e Banco do Brasil. Juntas, elas gastaram quase US\$ 1 bilhão. (Info, 2004)

Dados da Febraban (2004) revelam que o volume de investimentos dos bancos em Tecnologia da Informação (TI) somou mais de R\$ 4,2 bilhões em 2003 - 19% a mais em relação a 2002. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o setor injetou mais do que o dobro da média nacional. Os gastos com equipamentos e linhas de comunicações registraram a maior variação com 200%. Os investimentos em softwares adquiridos de terceiros cresceram 69%, enquanto os gastos com hardware subiram 19%. Por outro lado, houve uma forte redução nos gastos com softwares desenvolvidos no próprio banco em 43%.

Os investimentos do setor bancário brasileiro em TI nos últimos cinco anos constam no gráfico 15.

Gráfico 15 – Investimentos em TI dos bancos no Brasil

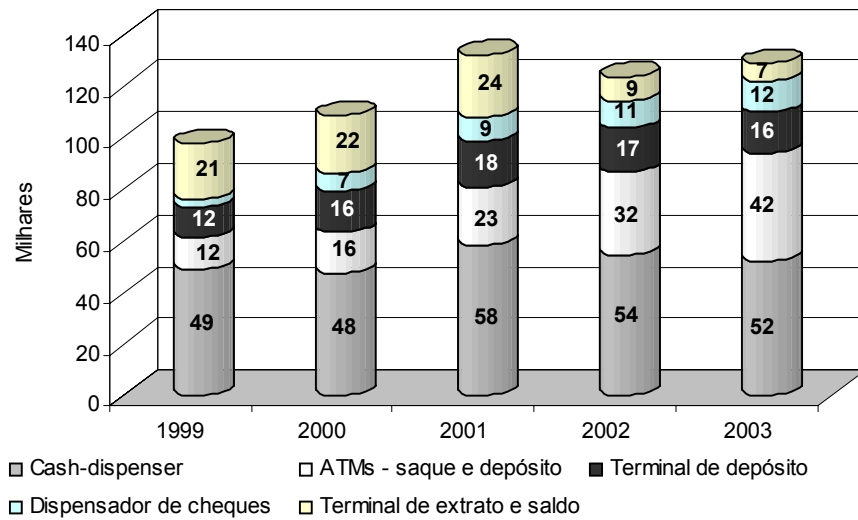


Fonte: Febraban (2004)

Para a Febraban (2002), o desenvolvimento tecnológico dos bancos traz diversos benefícios ao sistema financeiro e exerce, cada vez mais, papel fundamental para a inclusão social do cidadão brasileiro. Alguns exemplos são a automação comercial - presente de supermercados a bancas de jornal - e o auto-atendimento - que oferece diversos serviços, incluindo solicitação de benefícios e acompanhamento de processos dos segurados do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). O mesmo ocorre em empresas de telefonia, água, eletricidade e até acesso público à Internet.

Dados da Febraban (2004) que ratificam o forte investimento dos bancos no auto-atendimento são os referentes ao parque de TAAs instalados no Brasil. Os bancos possuem mais de 130 mil de TAAs espalhados por todo o território nacional, com a distribuição constante no gráfico 16.

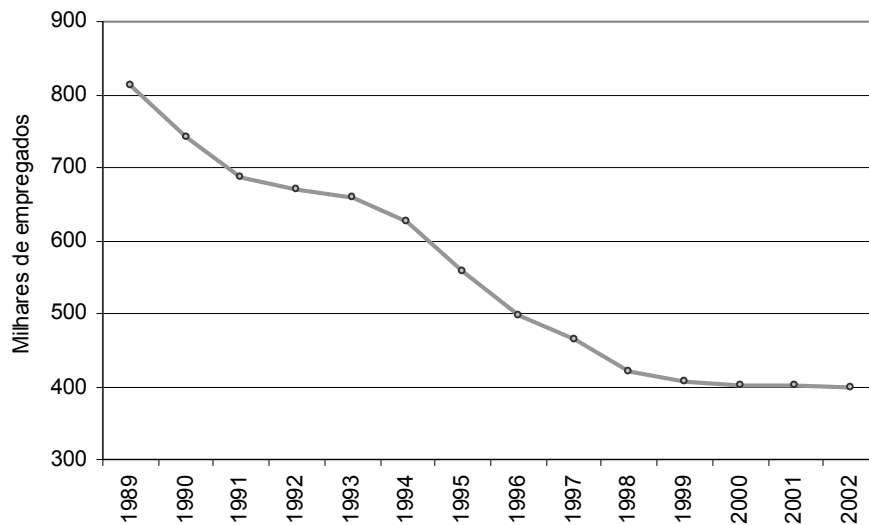
Gráfico 16 – Parque de TAAs no Brasil



Fonte: Febraban (2004)

A redução de postos de trabalho no setor bancário, como se pode observar no gráfico 17, tem sido crescente nos últimos anos. O avanço tecnológico do setor, somado aos esforços econômicos para eliminação da inflação, têm sido as principais causas para a diminuição no nível de emprego em bancos. Traduzida em números essa situação se reflete na eliminação de 229.185 postos de trabalho entre janeiro de 1989 e novembro de 1995. Se por um lado a automação está reduzindo o tamanho da categoria bancária, por outro, tem trazido múltiplas vantagens aos clientes dos bancos, ao mesmo tempo em que tende a transformar o perfil dos profissionais.⁸

⁸ As duas faces da automação dos bancos. *RH em síntese*. v. 2, n. 9, p. 6-7, 1996. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/cap_rh09.php>. Acesso em: 5 dez. 2003.

Gráfico 17 – Empregados em bancos no Brasil

Fonte: Febraban (2003)

Apesar da redução de 12% do número de bancos, no período de 1999 a 2002, por fusões, incorporações e liquidações, da racionalização dos serviços, da intensa terceirização de atividades meio e da automação, a queda do número de funcionários foi de somente 1,6%. Segundo a Febraban (2002), a utilização intensiva de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais sofisticados exigem um quadro de funcionários mais bem preparado, além dos investimentos em treinamento e desenvolvimento na capacitação dos funcionários. Por isso, verificou-se aumento substancial das despesas de pessoal por funcionários por mês: de R\$ 3.391, em 1994. Essas despesas saltaram para R\$ 4.727 em 1998, R\$ 5.015 em 1999, R\$ 5.378 em 2000, R\$ 5.586 em 2001 e R\$ 5.799 em 2002. Treinados para usar as novas tecnologias, os funcionários do setor foram valorizados.

Tabela 3 – Despesas de pessoal dos bancos no Brasil

Valores em Reais mil

Ano	1999	2000	2001	2002
Despesas/funci/mês	5.015	5.378	5.586	5.799

Fonte: Febraban (2002)

Anexo B - Roteiro para Entrevistas

1. Redução dos *trade-offs* de desempenho

- ❑ A eficiência interna é uma preocupação? Desde quando? Por quê? Como se materializa?
- ❑ Quais as áreas em que o banco percebe maior necessidade de eficiência?
- ❑ A preocupação vem de cima ou depende do responsável de cada área?
- ❑ Quais indicadores de eficiência interna são acompanhados?
- ❑ Quem é o responsável por acompanhar a evolução dos indicadores de eficiência interna?
- ❑ Quando o banco trata de desempenho, quais os parâmetros que são definidos para avaliá-la?
- ❑ Qual o peso dos objetivos de eficiência interna (custos, cobertura, etc) na escolha dos parâmetros de avaliação de desempenho?
- ❑ Qual o peso dos objetivos de flexibilidade do cliente (qualidade do atendimento, rapidez, confiabilidade, etc) para definição de desempenho?
- ❑ Os funcionários do banco recebem treinamento em diversos processos podendo assim ser rearranjados para otimizar a utilização dos recursos?

2. Fluxo de produção contínua e puxada

- ❑ Existem iniciativas visando à diminuição do tempo de espera do cliente, tanto nos canais tradicionais como nos canais automatizados?
- ❑ Como o banco gerencia a capacidade operacional?
- ❑ O banco usa algum procedimento de gestão de demanda? Qual?
- ❑ Como os processos de atendimento ao cliente são organizados (lote, JIT)?
- ❑ Há uma preocupação quanto à sincronização do fluxo de trabalho visando a uma maior rapidez de resposta ao cliente?

3. Orientação para a cadeia de valor

- ❑ Os processos são reavaliados periodicamente? Por quem? Qual o objetivo dessas revisões?
- ❑ Qual o papel dos funcionários de linha de frente na melhoria dos processos?
- ❑ Existe uma área responsável pelo estudo dos processos e avaliação dos mesmos?

- ❑ Se existe, essa área avalia os processos com a ajuda dos empregados de linha de frente?
- ❑ Qual o grau de padronização das tarefas?
- ❑ Os processos são claros e totalmente visíveis para todos os funcionários nele envolvidos? E para o cliente?
- ❑ Qual o foco dado durante a revisão dos processos?
- ❑ Como o fluxo de processos é visto, a partir da visão do banco, ou da visão do cliente?
- ❑ Qual a definição de qualidade usada para a definição dos processos do banco?
- ❑ A empresa utiliza alguma técnica para prevenção de erros/falhas tanto por parte do empregado como por parte do cliente (no caso do auto-atendimento)?

4. *Ênfase no cliente*

- ❑ Qual a participação do cliente no desenvolvimento e projeto de novos serviços e produtos?
- ❑ Existe a preocupação em treinar o cliente para que ele contribua para a qualidade do serviço?
- ❑ Como o auto-atendimento é comum nos bancos, o banco prioriza o treinamento dos clientes para a utilização dos canais automatizados?
- ❑ Quanto ao treinamento de serviços ao cliente, o banco tem um treinamento em específico?
- ❑ Existe na linha de frente (treinamento) a cultura de serviço?
- ❑ Como o banco trata as reclamações de clientes quanto ao seu serviço?

5. *Empowerment do empregado*

- ❑ Qual a postura do banco quanto ao treinamento dos funcionários?
- ❑ Qual o tipo de treinamento priorizado pelo banco?
- ❑ Existe um treinamento básico para o funcionário quando ele entra no banco e vai trabalhar na agência? Qual o foco desse treinamento?
- ❑ Quais os estímulos existentes para a participação do funcionário no processo de melhoria do atendimento ao cliente?
- ❑ Qual o grau de autonomia existente para um funcionário atender as expectativas do cliente?

- ❑ Existe alguma ferramenta para recompensar o funcionário baseado no desempenho alcançado?
- ❑ Esta ferramenta está disponível para todos os níveis do banco?
- ❑ Quais os instrumentos de comunicação interna usados pelo banco?

6. *Tecnologia dando suporte*

- ❑ Qual o papel da tecnologia na prestação dos serviços do banco?
- ❑ A tecnologia é usada como um suporte dado ao funcionário para melhor atender ao cliente? Justifique.
- ❑ Qual o papel dos recursos para o atingimento dos objetivos estratégicos do banco?
- ❑ Como o banco encara sua operação e seus recursos?

7. *Comprometimento*

- ❑ Como o banco busca a colaboração e comprometimento dos funcionários para a obtenção de uma melhoria de desempenho?
- ❑ Existe a preocupação de mostrar o comprometimento da liderança com o processo de melhoria e de mudança?

8. *Resultados*

- ❑ Como é feita a definição dos objetivos de desempenho do banco? Existe a participação dos funcionários?
- ❑ Como é avaliada a qualidade do serviço prestado pelo banco ao cliente?
- ❑ Como é avaliada a produtividade do banco?
- ❑ Os resultados alcançados são tempestivamente divulgados aos funcionários?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)