

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TÍTULO:

**A PRODUÇÃO ENXUTA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NOS
SERVIÇOS: um estudo de caso no Banco do Brasil.**

MARIANA PEDROSA RODRIGUES GONÇALVES

ORIENTADOR:

Prof. Dr. Eng^o. ANTONIO NUNES BARBOSA FILHO

RECIFE

2006

MARIANA PEDROSA RODRIGUES GONÇALVES

**A PRODUÇÃO ENXUTA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NOS
SERVIÇOS: um estudo de caso no Banco do Brasil.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de
Pernambuco (UFPE) como requisito
parcial à obtenção de Grau Bacharel
em Engenharia de Produção.

RECIFE

2006

G635p Gonçalves, Mariana Pedrosa Rodrigues

A produção enxuta como diferencial competitivo nos serviços: um estudo de caso no Banco do Brasil / Mariana Pedrosa Rodrigues Gonçalves. – Recife: O Autor, 2006.

36 f., il., gráfs., tabs., quadros.

Monografia (TCC) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Depto. de Engenharia de Produção, 2006.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia de Produção 2. Sistema Toyota de Produção. 3. Serviços. 4. Setor Bancário. I. Título.

658.5 CDD (22.ed.)

UFPE/BCTG/2006-108

“Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim”.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Nunes, pela orientação na elaboração deste trabalho.

Ao Banco do Brasil, pela experiência profissional que me tem proporcionado.

Ao meu irmão, pelo incentivo na busca de novos conhecimentos.

Ao meu esposo, por tudo o que temos construído juntos.

E a todos, que direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“A dificuldade não está nas novas idéias, mas em escapar das velhas, que se ramificam, para aqueles que foram criados como a maioria de nós foi, por todos os cantos de nossas mentes.”

J. M. Keynes

APRESENTAÇÃO

A escolha do tema resultou da curiosidade da autora em avaliar como o Sistema Toyota de Produção poderia ser aplicado em organizações de serviços, mais especificamente numa empresa do setor bancário. O dia-a-dia como funcionária do Banco do Brasil proporcionou-lhe um contato mais estreito com esse tipo de organização. A partir daí surgiu o seguinte questionamento: É possível identificar a utilização do modelo de Produção Enxuta em um banco? Foi estudo de caso deste trabalho o Banco do Brasil.

Foram revisados os conceitos de produtividade, porém sem a finalidade de medi-la ou avaliá-la dentro da empresa estudada, mas apenas como referencial de competitividade empresarial dentro de uma economia globalizada, onde a melhoria da produtividade está inter-relacionada com a qualidade percebida dos clientes.

RESUMO

A produtividade é um assunto fortemente discutido nos serviços. A utilização de modelos consagrados em organizações industriais parece se apresentar como uma saída viável para a melhoria da produtividade naquele setor. Considerado como um verdadeiro marco no processo de evolução tecnológica e tendo permitido à sua criadora um salto significativo como uma das maiores fabricantes de veículos do mundo, a implantação do modelo de produção enxuta, desenvolvido inicialmente pela Toyota, demonstra ser uma importante estratégia para os serviços obterem maior eficiência em suas operações, bem como assegurarem uma posição competitiva no mercado. A partir de princípios e elementos relacionados à Produção Enxuta aplicáveis aos serviços, buscou-se identificar algumas iniciativas enxutas no Banco do Brasil, através de um estudo de caso. Por fim, com a análise dos dados obtidos, verificou-se que apesar da essência de alguns princípios fazerem parte da empresa, a nomenclatura da Produção Enxuta não está presente no Banco do Brasil.

Palavras-chave: Sistema Toyota de Produção; Serviços; Setor Bancário.

SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. JUSTIFICATIVA	01
1.2. OBJETIVOS	02
1.2.1. Objetivos Gerais	02
1.2.3. Objetivos Específicos	02
1.2.2. Estrutura do Trabalho	03
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	04
2.1. O SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA	04
2.1.1. O Surgimento da Produção Enxuta	04
2.1.2. As sete Perdas	05
2.1.3. Os Princípios da Produção Enxuta	06
2.1.4. Conclusões sobre a Produção Enxuta	08
2.2. A PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS	09
2.2.1. Conceito de Serviços	09
2.2.2. Conceito de Produtividade e a Deficiência de Medição	10
2.2.3. Uma Proposta para a Melhoria da Produtividade nos Serviços	14
2.3. A UTILIZAÇÃO DO MODELO ENXUTO NOS SERVIÇOS	15
2.3.1. Definição	15
2.3.2. Princípios do Serviço Enxuto	15

2.3.2.1. Criar o Valor Desejado pelos Clientes	16
2.3.2.2. Criar um Fluxo de Valor	16
2.3.2.3. Criar um Fluxo Contínuo e Puxado	17
2.3.2.4. Usar Tecnologia Confiável e Plenamente Testada	18
2.3.2.5. Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos	18
2.4. O SETOR BANCÁRIO	19
3. ESTUDO DE CASO	21
3.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTUDO DE CASO	21
3.2. O BANCO DO BRASIL	21
3.3. OS PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO ENXUTA NO BANCO DO BRASIL	24
3.3.1. Criar o Valor Desejado pelos Clientes	24
3.3.2. Criar um Fluxo de Valor	26
3.3.3. Criar um Fluxo Contínuo e Puxado	28
3.3.4. Usar Tecnologia Confiável e Plenamente Testada	28
3.3.5. Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos	29
3.4. ANÁLISE	30
4. CONCLUSÕES	33
4.1. CONCLUSÃO	33
4.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os fatos que justificam a escolha do tema do trabalho, bem como os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento da produtividade em serviços é um problema que vem sendo discutido nas últimas décadas, desde que o mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial baseada em serviços. Segundo Grönroos (2003), nos países industrializados, o valor criado pelo setor de serviços, expressos como porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) com preços atualizados, cresceu de 53% em 1960 para 66% em 1995. Na União Européia, o crescimento foi de 47% para 66% e nos Estados Unidos de 57% para 72%, e continua crescendo.

O setor bancário talvez tenha sido um dos primeiros a procurar melhorar a produtividade de suas operações. Porém, de acordo com o jornal VALOR ECONÔMICO de 09.06.2006, apesar de os bancos serem parte de um dos segmentos que mais investem em tecnologia da informação (TI), foram R\$ 12.9 bilhões em 2005, a percepção do cliente em relação aos serviços e atendimento não é das melhores.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994) a competitividade tornou-se um imperativo do cenário contemporâneo, dentro do processo de rápida mudança tecnológica e de globalização financeira.

Segundo o mesmo autor, durante as três décadas subseqüentes à Segunda Guerra Mundial, as economias de escala na produção e na distribuição em massa de bens padronizados, sob a liderança e a hegemonia do “sistema americano”, proporcionaram à grande corporação empresarial inegável sucesso. Contudo, na década de 1980, a manifestação de um novo formato organizacional compatibilizou grandes escalas com a possibilidade de diferenciar e sofisticar produtos, tornando obsoletas as organizações fortemente verticalizadas e hierarquizadas.

A aplicação de métodos operacionais semelhantes ao da manufatura em serviços foi introduzida inicialmente na década de 1970, através da substituição de pessoas por tecnologia e automação, (Coutinho e Ferraz, 1994).

Tentativas de entender e melhorar a produtividade dos serviços sempre partiram desse setor com setor industrial. Segundo Slack *et al* (2002), embora as técnicas do *just-in-time* tenham sido descritas para a manufatura, são também aplicáveis em operações de serviços. O autor afirma que as filas de clientes para uma empresa de serviços equivalem às filas de materiais (estoques) na manufatura.

O setor bancário brasileiro é importante pelos números que movimenta. De acordo com a FEBRABAN, em 2005 a relação crédito bancário/PIB foi responsável por 31,3%, superando a marca de 30% desde 1995.

Dentro deste contexto, avaliaram-se as iniciativas da abordagem enxuta, através de um estudo de caso em um Banco que ao final de 2005, mantinha a posição de maior banco do País.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo descrever os princípios e elementos relacionados à produção enxuta aplicáveis ao setor de serviços, especialmente ao Banco do Brasil, a partir de um estudo de caso.

1.2.2 Objetivos Específicos

Procurou-se com este trabalho:

- Conceituar a produção enxuta e seus princípios
- Descrever os princípios enxutos aplicáveis às organizações de serviços
- Identificar as particularidades e dificuldades da produtividade nas empresas prestadoras de serviço.

- Identificar se as iniciativas enxutas estão presentes no Banco do Brasil, bem como analisar como elas são postas em prática dentro da empresa.

1.3 Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento do trabalho está estruturado em 4 capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Estudo de Caso e Conclusão.

O capítulo 1, Introdução, apresenta três tópicos iniciais sobre a justificativa e objetivos do trabalho.

O capítulo 2, Fundamentação Teórica, aborda o sistema de produção enxuta, a produtividade dos serviços, apresenta a utilização da produção enxuta nesse setor, bem como apresenta o setor bancário.

O capítulo 3, Estudo de Caso, apresenta dados relativos ao Banco do Brasil, relacionando-os à fundamentação teórica, bem como é feita uma análise por parte do autor.

O capítulo 4 apresenta a conclusão do trabalho, as dificuldades encontradas, bem como recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É abordada, neste capítulo, a revisão bibliográfica sobre a qual o trabalho foi desenvolvido.

2.1 O SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA

Aqui são contemplados os conceitos sobre a produção enxuta, abordando o seu surgimento e as suas principais características.

2.1.1 O Surgimento da Produção Enxuta

O Sistema de Produção Enxuta (STP) foi desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Enquanto a Ford e a GM utilizavam a produção em massa, a Toyota tinha um mercado reduzido. Era uma realidade totalmente diferente da dos Estados Unidos, cujo modelo de produção em massa de Ford parecia satisfatória em relação ao custo.

Na primavera de 1950, Eiji Toyoda, um engenheiro japonês, saiu para uma peregrinação até a fábrica Rouge da Ford, em Detroit. De volta a sua cidade, Nogoya, Eiji Toyoda e seu gênio da produção, Taiichi Ohno, chegaram à conclusão de que a produção em massa jamais funcionaria em seu país, (Womack et al. 1992). Era necessário um sistema de produção que se ajustasse às necessidades e aos objetivos japoneses.

Segundo Womack *et al.* (2002), o produtor enxuto combina as vantagens das produções artesanais e em massa, evitando os altos custos e a rigidez de fabricação. Ainda segundo o mesmo autor, a produção enxuta é considerada “enxuta” porque utiliza menores quantidades de tudo em relação à produção em massa para desenvolver novos produtos na metade do tempo. Enquanto os produtores em massa têm uma meta limitada de ser bom o suficiente, os produtores enxutos almejam abertamente a perfeição.

De acordo com Liker (2005), a excelência da Toyota é baseada nos métodos de melhoria da qualidade e ferramentas que ela tornou famosos no mundo da indústria, tais como *just-in-time*, *kaizen*, fluxo unitário de peças, autonomação (*jidoka*) e nivelamento da produção (*heijunka*). Porém, segundo o mesmo autor, o contínuo sucesso da Toyota provém de uma filosofia mais profunda baseada na compreensão e motivação humana. Na mesma linha Ghinato (1996) afirma que o Sistema Toyota de Produção é muito complexo, envolvendo desde estratégias de marketing até os mais modernos procedimentos para desenvolvimento de novos produtos.

Segundo o *Lean Institute Brasil*, os resultados obtidos com a implantação da produção enxuta trazem como consequência um aumento da capacidade de oferecer os produtos desejados pelo cliente, na hora certa, nos preços que eles estão dispostos a pagar, com custos menores, qualidade superior, “*lead time*” mais curto, proporcionando assim negócios mais rentáveis.

2.1.2 As Sete Perdas

O Sistema Toyota de Produção busca a completa eliminação das perdas, que são operações completamente desnecessárias, que geram custo e não agregam valor. Para Shingo (1996) a perda é qualquer atividade que não contribui para as operações, tal como espera, acumulação de peças semiprocessadas, recarregamento, passagem de materiais de mão em mão, etc. Segundo ele, existem sete tipos de perdas:

- Perda por Superprodução: é a mais danosa das perdas, sendo a mais difícil de ser eliminada. As perdas por superprodução podem ser por quantidade, isto é, por se produzir demais, ou por antecipação, perda por se produzir antecipadamente;
- Perda por Espera: o desperdício com o tempo de espera origina-se do tempo no qual nenhum processamento, transporte ou inspeção é executado. A perda por espera pode ser durante o processo ou por espera do lote;

- Perda por Transporte: o transporte é uma atividade que não agrega valor, sendo responsável por 45% do tempo total de fabricação;
- Perda por Processamento: são as etapas do processamento que poderiam ser eliminadas sem afetar as características e funções básicas do produto ou serviço;
- Perda por Fabricação de Produtos Defeituosos: é o resultado da geração de produtos ou serviços que estejam fora do padrão estabelecido e que por esta razão não satisfaçam a requisitos de aplicação;
- Perda por Movimentação: está relacionada aos movimentos desnecessários realizados pelos operadores na execução de uma operação. Este tipo de perda pode ser eliminado através de melhorias baseadas no estudo de tempos e movimento;
- Perda por Estoque: é a perda sob a forma de estoques de matéria-prima, material em processamento e produto acabado. Uma grande barreira ao ataque às perdas por estoques é a vantagem que os estoques proporcionam ao aliviar os problemas de sincronia entre os processos.

2.1.3 Os Princípios da Produção Enxuta

Os princípios da produção enxuta orientam as empresas a melhor compreender esse formato organizacional. Diversos autores estruturam a produção enxuta em preceitos e regras que não necessariamente são idênticos, mas que com certeza culminam no verdadeiro objetivo da produção enxuta que é o de aumentar os lucros através da redução dos custos, eliminando completamente as *perdas*.

Womack et Jones (2006) propõem cinco princípios para orientar qualquer empresa:

- Fornecer o *valor* de fato desejado pelos clientes;
- Identificar o *fluxo de valor* para cada produto, questionando cada etapa do processo, avaliando as que criam valor e eliminando as etapas que não criam;

- Organizar as etapas que criam valor em um *fluxo contínuo*, eliminando esperas e estoques entre etapas, para reduzir os tempos de desenvolvimento e respostas;
- Deixar o cliente *puxar* o valor da empresa;
- Buscar a *perfeição*, a situação feliz de valor perfeito fornecido com desperdício zero.

Liker (2005) adiciona que para ser uma empresa enxuta, é necessária uma maneira de se pensar que se concentre em fazer o produto fluir através de processos ininterruptos de agregação de valor, um sistema puxado pela demanda do cliente, reabastecendo somente o que a operação seguinte for consumir e uma cultura em que todos lutem permanentemente para a melhoria.

O Modelo Toyota, segundo Liker (2005), é constituído de quatorze princípios que estão organizados em quatro categorias: filosofia de longo prazo; o processo certo produzirá os resultados certos; agregar valor para a organização, desenvolvendo as pessoas; a solução contínua da raiz do problema estimula a aprendizagem organizacional. Segundo o mesmo autor os quatorze princípios são os seguintes:

- Princípio 1: Basear as decisões administrativas em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo;
- Princípio 2: Criar um fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona;
- Princípio 3: Usar sistemas puxados para evitar a superprodução;
- Princípio 4: Nivelar a carga de trabalho (*heijunka*);
- Princípio 5: Construir uma cultura de parar e resolver os problemas, obtendo a qualidade logo na primeira tentativa;
- Princípio 6: Tarefas Padronizadas são a base para a melhoria contínua e capacitação dos funcionários;
- Princípio 7: Usar controle visual para que nenhum problema fique oculto;
- Princípio 8: Usar somente tecnologia confiável e completamente testada que atenda aos funcionários e processo;

- Princípio 9: Desenvolver líderes que compreendam completamente o trabalho, que vivam a filosofia e a ensinem aos outros;
- Princípio 10: Desenvolver pessoas e equipes excepcionais que sigam a filosofia da empresa;
- Princípio 11: Respeitar a sua rede de parceiros e de fornecedores desafiando-os e ajudando-os a melhorar;
- Princípio 12: Ver por si só para compreender completamente a situação (*Genchi Genbutsu*);
- Princípio 13: Tomar decisões lentamente por consenso, considerando completamente todas as opções;
- Princípio 14: Tornar-se uma organização de aprendizagem através da reflexão incansável (*Hansei*) e da melhoria contínua (*Kaizen*).

2.1.4 Conclusões sobre a Produção Enxuta

Shingo (1996) afirma que o Sistema Toyota de Produção (STP) apresenta as seguintes características principais:

- A sobrevivência da empresa depende da redução dos custos. Isso requer a eliminação completa das perdas;
- A melhor resposta à demanda é a produção *contrapedido*. Sob esse sistema, a produção convencional em grandes lotes deve ser abandonada;
- Aceita o desafio da redução do custo da mão-de-obra e reconhece a vantagem de usar máquinas que sejam independentes dos trabalhadores. A redução do custo da mão-de-obra é um comprometimento do STP, simbolizado pela expressão *mínima força de trabalho*.

Liker (2005) conclui que ser “enxuto” não é imitar as ferramentas usadas pela Toyota em um determinado processo de produção. Segundo ele, ser “enxuto” é desenvolver princípios corretos para a organização e praticá-los com atenção para alcançar um alto desempenho que continue a levar valor para os clientes e para a sociedade. Significa ser competitivo e lucrativo. A tabela 1 faz um contraste entre o mito do STP e o verdadeiro STP como filosofia administrativa global.

Tabela 1 - STP: Mito versus Realidade

Mito	Realidade
O que o STP não é	O que o STP é
<ul style="list-style-type: none"> • Uma receita concreta para o sucesso • Um projeto ou programa administrativo • Um conjunto de ferramentas para a implementação • Um sistema somente para o setor de fabricação • Implementável a curto ou médio prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Um modo coerente de pensar • Uma filosofia administrativa global • Foco na total satisfação do cliente • Um ambiente de trabalho de equipes de melhorias • Uma eterna procura de um modo melhor • Qualidade incluída no processo • Local de trabalho organizado e disciplinado • Evolutivo

Fonte: Liker (2005 p. 286)

2.2 A PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS:

Aqui são abordados alguns conceitos sobre serviço, produtividade, bem como uma proposta para a melhoria da produtividade nos serviços.

2.2.1 Conceito de Serviço:

Moreira (2002) distingue a atividade industrial da prestação de serviços afirmando que a primeira implica na fabricação de um produto físico e tangível, enquanto que o serviço é prestado através de uma ação, embora meios físicos estejam presentes para facilitar ou justificar o mesmo.

Slack *et al* (2002) afirma que os serviços, por serem produzidos e consumidos simultaneamente, apresentam um nível mais alto de contato entre o consumidor e a operação em relação às atividades de transformação de bens físicos.

Para Paladini (2000) uma das características que diferenciam o ambiente industrial do ambiente de serviços é a simultaneidade de produção e consumo. Na indústria, a produção e o consumo acontecem em momentos diferentes, já na prestação de serviços eles são simultâneos.

Moreira (2002) resume as principais características de empresas industriais e de serviços, através do quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços.

Característica	Indústrias	Empresas de serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização de insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: Moreira (2002, p.3)

Na tentativa de definir o serviço, Grönroos (2003) afirma que o fenômeno tem muitos significados. Segundo ele, uma máquina, ou qualquer produto físico, pode ser transformado em serviço para um cliente se o vendedor esforça-se para moldar a solução de modo a atender às exigências mais pormenorizadas daquele cliente. Uma máquina continua sendo um bem físico, mas a forma de tratar o cliente com uma máquina adequadamente projetada é um serviço.

2.2.2 Conceito de Produtividade em Serviços e a Deficiência de Medição

Talvez o termo orientado para manufatura mais problemático no gerenciamento de serviços seja a produtividade.

Moreira (2002) afirma que na maior parte das vezes, administradores e gerentes tenham pouco mais do que noções vagas e imperfeitas do que seja a produtividade. Isso acontece não exatamente porque a produtividade seja uma temática nova, mas sim porque seu conceito encerra complexidades que não são distinguíveis numa abordagem muito superficial.

Argumenta ainda o mesmo autor que se aumentando a produtividade, diminuem-se os custos de produção ou de serviços prestados. Para ele isso acontece porque cada unidade de produto ou de serviço terá sido conseguida com menor quantidade de insumos, o que afeta diretamente os custos. Tendo seus produtos e serviços oferecidos no mercado a um menor preço, a empresa

verá melhorada a sua competitividade, aumentará sua participação nesse mercado e conseqüentemente seus lucros. O aumento de lucros dará condições para a empresa investir em seu crescimento, melhorando ainda mais a sua competitividade. A figura 1 resume o que foi dito.

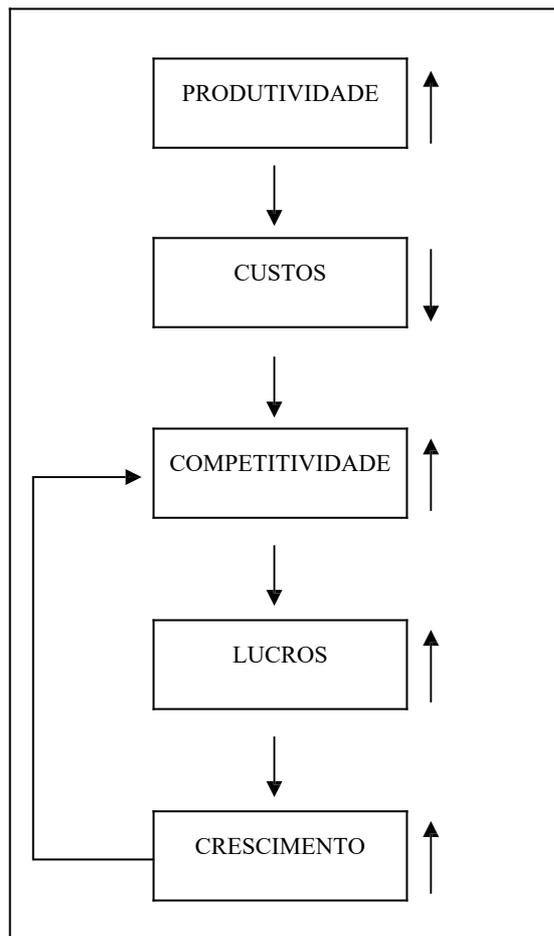


Figura 1 - Mecanismo de influência da Produtividade.

Fonte: Moreira (2002, p.600)

Acredita-se que as organizações de serviços apresentam uma produtividade baixa e que os serviços são oferecidos usando excesso de recursos a um custo alto. Algumas empresas, no entanto, estão mudando a sua estrutura, reduzindo os caros recursos aplicados. Por exemplo, os bancos

estão incentivando cada vez mais os seus clientes a utilizarem caixas automáticos e internet para realizarem suas atividades bancárias em vez de irem às agências. Com essa estrutura os bancos cortam custos e ainda podem oferecer os mesmos serviços de antes a um preço menor.

Porém, apesar dessas mudanças reduzirem os custos, é importante que os clientes a percebam de forma positiva e não fiquem insatisfeitos. Segundo Paladini (2000), a adequação ao usuário é a abordagem que mais se identifica com o conceito básico de qualidade. De acordo com essa abordagem a qualidade é definida, avaliada e fixada por quem consome o produto ou serviço e não por quem o produz. Na mesma linha Slack *et al* (2002) afirma que a definição de qualidade baseada no usuário preocupa-se não só com a conformidade a suas especificações, mas também com a adequação às especificações ao consumidor. Ainda segundo o mesmo autor, a visão de qualidade da operação preocupa-se com tentar atingir as expectativas do consumidor. A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço. Para criar uma visão unificada, qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço.

Dessa forma, mudanças que reduzem os custos nos recursos utilizados nos serviços podem aumentar a produtividade dos mesmos, porém a percepção dos clientes pode ficar comprometida. Assim, produtividade e qualidade percebida devem ser consideradas simultaneamente.

Segundo Moreira (2002), a medida da produtividade é proporcionalmente mais complexa em atividades de serviço que na indústria ou na agricultura, exatamente porque é mais difícil a medida da produção. Em geral, os insumos e resultados do processo de produção na indústria são homogêneos enquanto que os insumos e resultados do processo de serviços são heterogêneos.

Discorre ainda o mesmo autor que a medida física da produção em serviços apresenta dois aspectos a analisar. Em primeiro lugar, pela natureza dos serviços, que envolvem uma ação e não um bem físico, é difícil definir o

que seja a produção física. Deve-se encontrar um indicador físico que seja mensurável, como por exemplo, número de pessoas atendidas ou número de formulários preenchidos. Porém, esse tipo de contagem poderá não levar em conta o problema da qualidade do serviço prestado. O segundo aspecto a abordar sobre as medidas físicas refere-se à sua relevância, pois até que ponto a medida física é representativa para o serviço? Até que ponto uma única medida consegue refletir a complexidade do conjunto de tarefas que se deve cumprir para realizar o serviço?

Grönroos (2003) propõe um modelo de produtividade em serviços da seguinte forma: Produtividade em Serviços = f (eficiência interna, eficiência externa, eficiência de capacidade). Define ainda o mesmo autor, a eficiência interna como sendo o resultado produzido usando uma dada quantidade de recursos de produção, a eficiência externa como sendo a eficácia com que a qualidade percebida do serviço pode ser produzida utilizando uma dada quantidade de recursos de produção e a eficiência de capacidade como sendo quão eficientemente a capacidade de produção é usada para servir aos clientes.

Moreira (1996) afirma que a produtividade pode ser parcial quando a produção se referir a apenas um insumo e total quando se referir a relação entre a produção e os insumos combinados capital e trabalho.

Grönroos (2003) mais uma vez propõe alternativas para medição de produtividade, através da tabela 2.

Tabela 2 - Maneiras alternativas de medir produtividade em serviços

		MEDIÇÕES		
		MEDIÇÕES FÍSICAS	MEDIÇÕES FINANCEIRAS	COMBINADAS
PRODUTIVIDADE PARCIAL (resultado/um insumo)	p.ex.	Cientes servidos	receitas	Receitas
		funcionário-hora	custos de mão-de-obra	número de funcionários
PRODUTIVIDADE TOTAL	p.ex.	Cientes servidos	receitas	Receitas
		total de recursos	custos dos recursos	custos dos recursos

2.2.3 Uma Proposta para Melhoria da Produtividade nos Serviços

Muitas medidas são sugeridas para a melhoria da produtividade nos serviços. Gronroos (2003) apresenta algumas maneiras de melhora a produtividade e a qualidade dos serviços simultaneamente:

- Melhorar a capacidade técnica dos funcionários: os funcionários devem estar habilitados a fazer as coisas corretamente, a fim de que a qualidade técnica do resultado do processo de serviço não seja prejudicada;
- Orientar as atitudes e o comportamento dos funcionários para o serviço: atitudes e comportamentos negativos e amistosos do pessoal causam um impacto negativo sobre o aspecto funcional da qualidade percebida de serviço e tem um efeito contrário sobre a produtividade;
- Desenvolver valores internos que dão apoio à produtividade de serviços: sistemas internos de valor que respeitam o convencional, a aversão ao risco e inibição ao comportamento podem causar um impacto desfavorável sobre a produtividade de serviços;
- Fazer com que sistema e tecnologia dêem mais suporte aos funcionários e/ou à participação do cliente: se os sistemas e rotinas operacionais usados forem considerados complicados, difíceis de administrar ou de entender, isso pode criar problemas para funcionários e clientes;

- Industrializar as operações de serviço: aplicar métodos operacionais semelhante aos da manufatura como meio para melhorar serviços sugeridos desde a década de 1970. Industrializar um serviço significa substituir pessoas por tecnologia e automação, porém tendo-se o cuidado de preservar a qualidade de atendimento ao cliente.

2.3 A UTILIZAÇÃO DO MODELO ENXUTO NOS SERVIÇOS

2.3.1 Definição

De acordo com Liker (2005) as empresas de manufatura cada vez mais têm aplicado o Sistema de Toyota de Produção em suas fábricas em diferentes graus, e o interesse no STP ou “produção enxuta” continua a crescer.

Grande maioria dos autores afirma que da mesma forma que a produção enxuta reduz as etapas que não agregam valor no processo de produção, ao mesmo tempo em que aumenta a variedade de produtos e o foco no cliente, a abordagem de produção enxuta aplicada aos serviços tem o mesmo potencial.

Um dos objetivos do sistema enxuto é o fluxo contínuo. Ser enxuto no atendimento pode significar a redução do tempo entre o pedido do cliente, fabricação e entrega do pedido.

Para atender às expectativas do consumidor as empresas de serviços precisam prestar o serviço com qualidade. Para isso, elas precisam aplicar modelos em suas operações e processos que considerem o *valor* do cliente. O

modelo que fornece o valor baseado no desejo dos clientes é aquele cujas origens estão na indústria, o modelo de Produção Enxuta.

De acordo com o *Lean Institute Brasil*, o STP constitui um sistema que vai além dos limites das atividades de produção e pode ser aplicado a qualquer atividade onde há um processo definido, isto é, uma seqüência de etapas que têm início, meio e fim. Por exemplo, nas atividades relacionadas a serviços como bancos, seguradoras, atendimento médico-hospitalar, etc.

2.3.2 Princípios do Serviço Enxuto

Nesta seção serão abordados alguns princípios da produção enxuta nas organizações de serviços.

- **Criar o Valor Desejado pelos Clientes**

Devido à imprevisibilidade do tamanho da demanda, da intangibilidade da atividade e da dificuldade de especificação de todos os comportamentos requeridos pelos funcionários que lidam com o público, a solução para a criação do valor desejado pelos clientes, é o desenvolvimento de uma filosofia baseada na compreensão e motivação dos funcionários.

Como os clientes estão diretamente envolvidos com o processo de realização do serviço, os funcionários possuem um papel decisivo na percepção do cliente em relação à qualidade e ao valor do serviço. Do ponto de vista do cliente, em serviços, o processo que o produziu é tão valorizado quanto o produto final.

- **Criar um Fluxo de Valor**

Segundo Liker (2006), em organizações de serviço é mais difícil compreender o fluxo de trabalho do que mapear um produto físico quando este está sendo transformado. Em organizações de serviços, o trabalho é freqüentemente organizado em torno de projetos que variam amplamente em termos de tamanho, complexidade, número de pessoas envolvidas e *lead time*. Porém ao se começar com o cliente, definir o valor e então mapear o processo que agrega valor, a identificação do fluxo pode tornar-se mais fácil. Ao contrário do que se imagina, grande parte dos processos é repetitivo e padronizável. O impacto resultante da produtividade pode ser significativamente maior se existir padronização das atividades.

A prestação de serviços lida frequentemente com estoques de informações, e não com estoques de materiais, sendo por isso mais difícil de determinar sua quantidade. Da mesma forma que acontece com o estoque físico, quando as informações são produzidas antes de sua utilização e ficam acumuladas, elas geram atraso. Os benefícios do fluxo só se tornam evidentes quando os processos estão firmemente ligados a fim de tornarem os problemas evidentes. Quando os processos estão ligados em um fluxo, os problemas não podem ficar escondidos no estoque para serem processados. A criação do fluxo enxuto é extremamente importante tanto em organizações de manufatura, quanto em atividades de serviço.

De acordo com Liker (2005) existem cinco passos para a criação de fluxo em uma organização de serviços:

- Identificar quem é o cliente dos processos e o valor que devem oferecer;
- Separar os processos repetitivos dos processos únicos e específicos, tentando aplicar o sistema enxuto nos repetitivos;
- Mapear o fluxo para determinar o valor agregado e a não-agregação de valor;
- Pensar criativamente sobre a aplicação de princípios amplos do modelo de produção enxuta aos processos;
- Começar a praticar o fluxo aprender na prática.

• Criar um Fluxo Contínuo e Puxado

Uma das iniciativas vinculadas a este princípio é a diminuição do tempo de *setup* permitindo um fluxo contínuo, bem como a aplicação do *just-in-time*. Como os serviços não podem estocar os produtos de seu processo, o princípio do fluxo contínuo torna-se ainda mais importante, pois permite o balanceamento de cada estágio do processo.

Shingo (1996) afirma que o termo *just-in-time* sugere muito mais que concentrar apenas no tempo de entrega, pois isso levaria a superprodução e daí resultarem em esperas desnecessárias. A produção puxada garante a produção de apenas o que o cliente deseja, permitindo que a demanda seja atendida instantaneamente, enfatizando a eliminação de desperdícios e a redução do tempo de atravessamento.

De acordo com Slack (2002), algumas técnicas do JIT são também aplicáveis em operações de serviços, onde podem ser encontrados princípios equivalentes aos da manufatura. A tabela 3 mostra como alguns aspectos do estoque são análogos a certos aspectos das filas.

Tabela 3 - Estoque e Filas têm características similares.

	Estoques (filas de materiais)	Filas (filas de pessoas)
Custo	Empata Capital	Desperdiça tempo
Espaço	Requer armazém	Requer áreas de espera
Qualidade	Os defeitos são escondidos	Gera impressão negativa
Conexão entre estágios	Torna estágios independentes	Permite divisão do trabalho e especializa-
Utilização	Estoque em processo mantém estágios do processo ocupados	Clientes esperando mantém os servidores ocupados
Coordenação	Evita ter que sincronizar o fluxo	Evita ter que adequar fornecimento e demanda

Fonte: Slack et al (2002).

• Usar Tecnologia Confiável e Plenamente Testada que Atenda aos Funcionários e Processos

De acordo com Liker (2005), na Toyota a tecnologia é plenamente avaliada e testada para assegurar agregação de valor. O impacto que uma

nova tecnologia poderá ter sobre os processos sobre os processos existentes é analisado antes de adotá-lo. Embora a Toyota não seja líder na aquisição de tecnologia, é um marco no uso de tecnologia com agregação de valor para apoiar as pessoas e os processos apropriados.

• **Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos**

Formar equipes excelentes que compreendam e apoiem a cultura da empresa não é uma questão de adotar soluções simples ou de repensar a aplicação de teorias motivacionais. O treinamento de pessoas e a construção dos grupos de trabalho precisam ser a base da abordagem administrativa, (Liker, 2005). O pensamento enxuto deve ser disseminado por toda a empresa e não prender-se a uma pequena parcela de líderes, exigindo o entendimento perfeito do processo desde o alto executivo ao colaborador.

De acordo com Ghinato (1996), um sistema de rotação de trabalho que habilita os funcionários para o exercício de diversas atividades, transformando-os em operadores multifuncionais, é elemento fundamental no STP, sendo responsável por aumentos espantosos na produtividade.

O sucesso do modelo enxuto é baseado na ênfase às atividades em grupo, à participação e à integração de todos.

2.4 O SETOR BANCÁRIO

O acesso a serviços bancários facilita a inserção econômica, fomenta a formalidade, disponibiliza o crédito de consumo e de investimento, serviços de pagamento e cobrança e seguros além de eliminar a agiotagem. Dessa forma, a promoção à *bancarização* é um fomento à inclusão, à cidadania e ao crescimento.

Em 2005, houve expansão no atendimento bancário, privilegiando as transações eletrônicas. O uso do Internet *banking* cresceu 217% nos últimos cinco anos, o que demonstra que esse será o canal de serviços do futuro. O número de contas de poupança totalizou 70,8 milhões e o de contas-correntes, 95,1 milhões, crescimento de 4,3% e 5,4%, respectivamente.

Nos últimos cinco anos, o total de agências bancárias e postos tradicionais praticamente não variou, porém os postos eletrônicos apresentaram um crescimento robusto no mesmo período. O uso de meios eletrônicos como a internet *banking* tem se expandido cada vez mais, mostrando que os clientes bancários não precisam mais sair de casa para efetuar a maioria das transações bancária.

A tomada de decisão quanto à criação e manutenção de produtos ou serviços, bem como o aperfeiçoamento das práticas de atendimento, tem sido analisada a partir do cliente. Estudos e pesquisas são realizadas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços e adotadas medidas preventivas com agilidade, para minimizar riscos à segurança, bem como evitar danos morais e garantir a privacidade dos clientes.

O setor bancário tem investido cada vez mais nos capitais, humano e tecnológico, buscando o entendimento, a análise e a solução das manifestações a partir dos consumidores. A necessidade de as instituições ampliarem o nível de satisfação dos diferentes públicos é incessante.

Em relação ao atendimento realizado nas agências, os bancos têm realizado diversos treinamentos visando à melhoria do relacionamento com o cliente.

Tem sido fundamental a utilização de pesquisas de satisfação dos clientes para determinar os rumos das decisões das instituições para a melhoria ou criação de produtos e serviços, bem como para identificar possíveis falhas no atendimento ou mesmo facilitar a busca por novas oportunidades de negócios.

3 ESTUDO DE CASO:

Este capítulo apresenta o caso do Banco do Brasil. São apresentadas características do Banco do Brasil com os princípios associados à produção enxuta já discutida na fundamentação teórica.

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTUDO DE CASO

O presente trabalho assume a forma de um estudo de caso. De acordo com Gil (1991), o primeiro procedimento para a elaboração de um estudo de caso é a delimitação da unidade que o constitui. Neste estudo foi escolhido o Banco do Brasil.

Segundo o mesmo autor, os procedimentos mais usuais para a coleta de dados neste tipo de estudo são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Dessa forma foram coletados dados a partir da análise documental disponibilizados pela análise de desempenho e pelo relatório anual 2005 do Banco do Brasil. Finalmente, os dados disponibilizados pelo Banco foram selecionados pela autora e relacionados à fundamentação teórica.

3.2 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil (BB) foi criado em 12 de outubro de 1808. Desde a sua fundação até hoje o BB vem sofrendo transformações, como por exemplo, a de 1986 quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Nos anos 90, com a implantação do Plano Real, o BB foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no país. Ainda na década de 1990, o Banco inaugurou um dos mais modernos Centros Tecnológico do mundo.

O ano 2000 foi marcado pela expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

O Banco do Brasil obteve no ano de 2005 um lucro líquido de R\$ 4,2 bilhões, com retorno sobre patrimônio líquido de 26,8%, correspondendo a R\$ 5,20 de lucro por ação, esse foi o maior resultado da história do Banco. O desempenho obtido foi construído com base na confiança de acionistas, clientes, mercado e sociedade brasileira.

Em 2005, o Banco buscou aprofundar o relacionamento com seus clientes. Esse direcionamento estratégico levou ao aumento da base de clientes e ao incremento dos negócios. Ao final daquele ano, o Banco do Brasil mantinha a posição de maior banco do País, encerrando o exercício com 22,9 milhões de clientes em carteira: 21,5 milhões de pessoas físicas e 1,4 milhões de pessoas jurídicas. Além de mais de 7,9 milhões de clientes não-correntistas

atendidos pela Instituição: 5,5 milhões de clientes poupadores e 2,4 milhões de beneficiários do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). No gráfico 1 percebe-se a evolução da base de clientes nos últimos cinco anos.

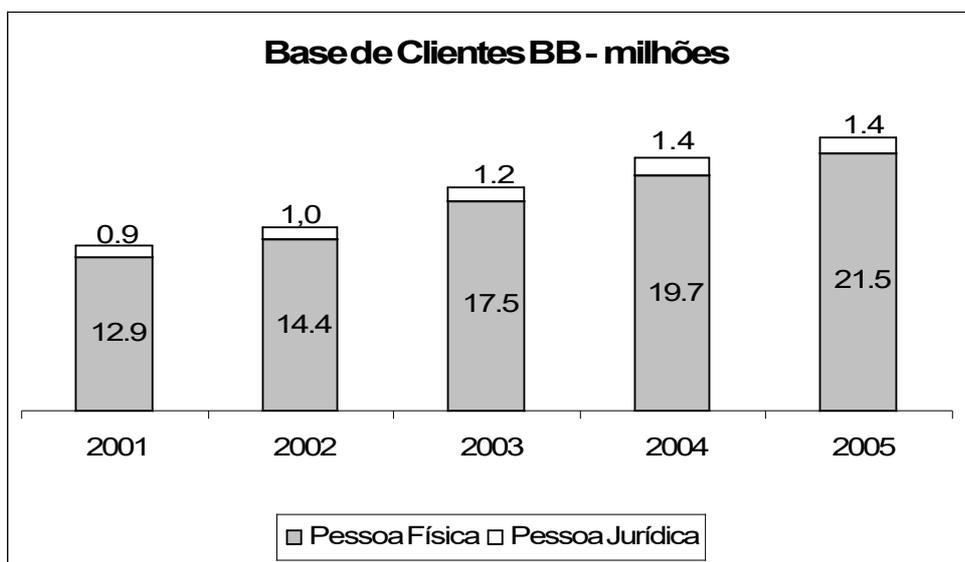


Gráfico 1 - Base de Clientes BB – milhões

Fonte: Banco do Brasil (2005)

A rede própria de atendimento do Banco compreendia 14.804 pontos no País, ao fim de 2005, um crescimento de 2,4% em relação a 2004. O gráfico 2 demonstra a quantidade de pontos de atendimento.

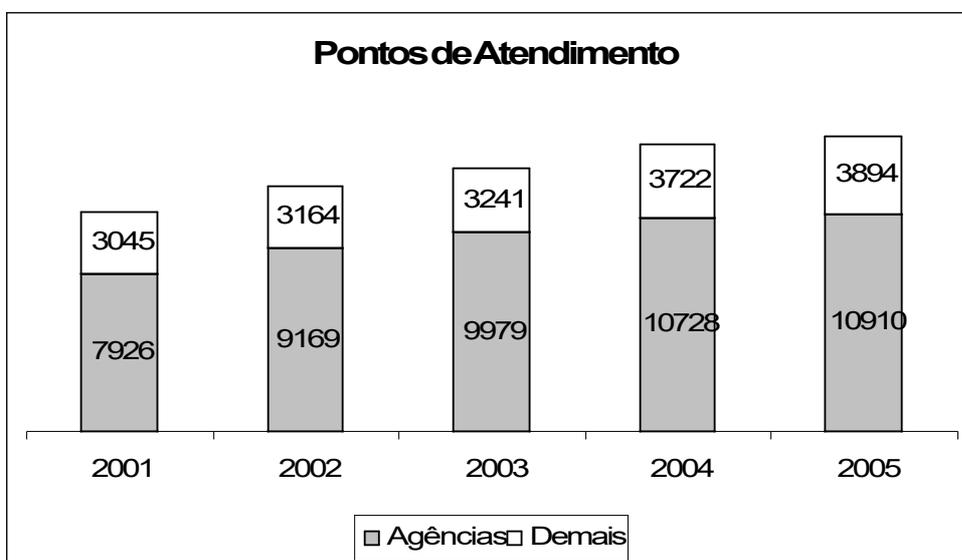


Gráfico 2 - Quantidade de pontos de atendimento BB

Fonte: Banco do Brasil (2005)

A fim de melhorar a comodidade e segurança do cliente, o BB tem reforçado oferta de canais complementares, tais com Terminais de Auto-Atendimento (TAA), internet, telefone, central de atendimento, entre outros. Em 2005 foram realizadas mais de 6 bilhões de transações automatizadas no Banco, o que correspondeu a 89,2% do total de transações realizadas pelos clientes. O Gráfico 3 demonstra a evolução de transações em canais automatizados.

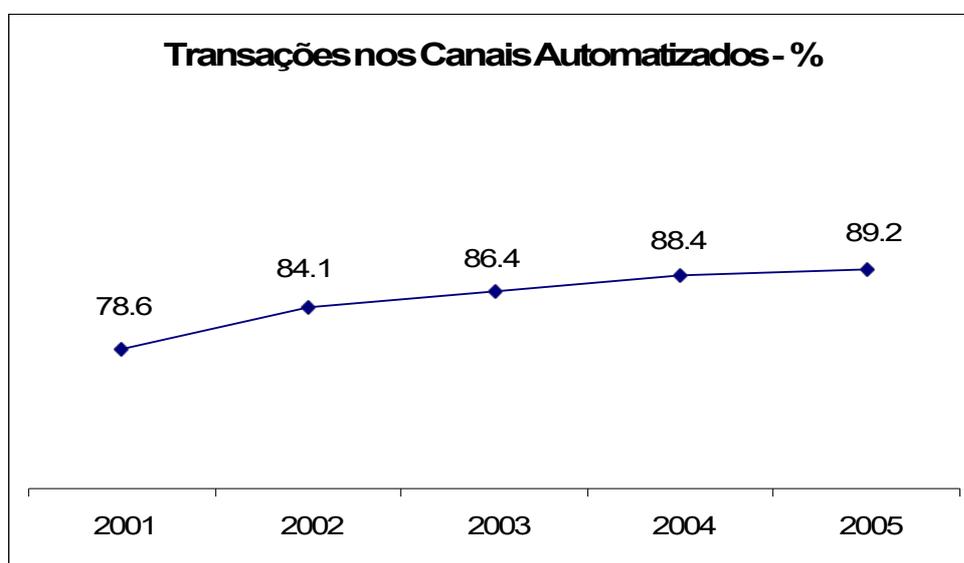


Gráfico 3 - Transações em canais automatizados

Fonte: Banco do Brasil (2005)

3.3 OS PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO ENXUTA NO BANCO DO BRASIL

Nesta seção são abordados alguns princípios enxutos identificados dentro da empresa estudada, a partir de dados disponibilizados pela organização.

3.3.1 Criar o Valor Desejado pelos Clientes

Desde que as reduções dos *spreads* bancários tornaram-se uma possibilidade, os bancos têm reorganizado suas operações. O foco no cliente passou a ser acentuado e investimentos maciços em tecnologia vêm sendo realizados.

Os investimentos em tecnologia, o treinamento dos seus mais de 83,7 mil funcionários e a estratégia de segmentação dos mercados têm sido fundamentais para reafirmar o BB como uma empresa ágil, moderna e competitiva.

Assim como os TAAs dos bancos americanos e europeus, a rede de TAAs dos bancos brasileiros está sendo compartilhada. Iniciado em fevereiro de 2005, a título de teste piloto em apenas três cidades brasileiras, o compartilhamento das redes externas de TAAs e de casas lotéricas entre o BB e a Caixa Econômica Federal foi expandido, podendo ser utilizado em mais de 3.720 pontos em 20 estados.

O BB avalia a qualidade determinada pelos clientes através de pesquisas de satisfação realizadas em terminais de auto-atendimento. Acompanha também indicadores de disponibilidade de terminais e internet, bem como o percentual de transações realizadas em canais automatizados.

O valor do cliente também pode ser percebido através de várias alterações na estrutura de atendimento. Anteriormente uma agência tinha como cliente, órgãos de administração pública, empresas de todos os portes e pessoas físicas. Atualmente os pilares de atacado, varejo e governo foram criados para tratar cada cliente de maneira customizada.

A revista Executivos Financeiros (03.07.2006), afirma que o cliente está agindo de forma favorável ao processo de automação bancária. A prova disso é a redução do volume de operações efetuadas nos caixas tradicionais. Entre os anos de 2001 e 2005, o número caiu de 5,2 milhões para 3,7 milhões. A partir do momento em que o cliente aprende a lidar com as máquinas, ele tende a optar pela praticidade que elas oferecem.

Ainda em relação ao valor desejado pelos cliente, o BB possui um *portfolio* de produtos amplo e customizados, como por exemplo, as várias

opções de previdência privada quanto a forma de tributação, tempo e valor de contribuição, permitindo ao cliente adequar o produto às suas necessidades.

3.3.2 Criar um Fluxo de Valor

A estratégia Corporativa do Banco do Brasil é sustentada a partir de cinco perspectivas, são elas:

- Perspectiva Financeira – ações tomadas para fortalecer a estrutura patrimonial da Empresa e elevar seu valor, tornando-a um investimento ainda mais compensador e atrativo, com foco na sua sustentabilidade;
- Perspectiva Clientes – o relacionamento com clientes a partir de atributos valorizados por cada segmento.
- Perspectiva Sociedade – atuação do Banco como indutor de desenvolvimento em bases sustentáveis pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o apoio ao desenvolvimento econômico e social do País;
- Perspectiva Processos Internos – iniciativas adotadas para aperfeiçoar mecanismos de segurança e controle, transformando confiabilidade em diferencial mercadológico;
- Perspectiva Comportamento Organizacional – no relacionamento com seus funcionários, o Banco do Brasil procura compatibilizar habilidades e expectativas individuais com as necessidades e os objetivos da Empresa, valorizando o trabalho eficiente e inovador e reconhecendo o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

Dentre os valores desenvolvidos pelo BB, alguns merecem destaque quanto às iniciativas enxutas, tais como:

- Inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- Pró-atividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;

- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao crescimento profissional dos funcionários e da ascensão baseada no mérito.

Essas perspectivas e valores direcionam o Banco na melhoria contínua de seus processos internos, desenvolvimento de novos produtos e a atendimento ao cliente.

Em observância aos direcionadores de controles internos adotados mundialmente e às normas internas da organização, o Banco do Brasil busca continuamente o aprimoramento das metodologias e ferramentas de controle e intensifica as avaliações de riscos nos processos organizacionais.

No âmbito das unidades táticas e operacionais, foram realizadas verificações, tendo como resultados a revisão de processos, produtos e serviços. As ações relativas ao fortalecimento do Sistema de Controles Internos foram estendidas à rede externa de agências e às subsidiárias integrais no exterior.

No Banco do Brasil, o Controle Interno e o cumprimento das leis e das normas, sejam externas ou internas, é responsabilidade da Alta Administração, de todos os funcionários e dos gestores em todas as instâncias. A avaliação da efetividade dos controles é exercida de forma segregada e independente por vários níveis, tais como a atuação do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e Diretoria Executiva, além da Diretoria de Controles Internos, Auditoria Interna e Auditoria Independente.

Dentre os esforços desenvolvidos pelo BB com vistas a mitigar riscos e propiciar eficácia e efetividade aos controles, destacam-se o investimento no capital intelectual; o desenvolvimento e revitalização de soluções automatizadas de controles; o estabelecimento de novos mecanismos de segregação de funções; e a implementação de novos modelos de contratação de serviços de terceiros.

Outro fator relevante na busca de melhores resultados é a consolidação de uma cultura de gestão de custos, assimilada pelos funcionários e refletida no desempenho da Empresa. Em 2005 o Banco do Brasil alcançou um índice de eficiência operacional jamais visto na história da Empresa, o que demonstra um avanço também significativo no perfil do resultado.

Entre outras medidas adotadas pelo Banco para redução de custos, destaca-se a estratégia de melhoria do relacionamento com os principais fornecedores de tecnologia da informação (TI) que resultou não só em economia para o Banco como em melhoria dos processos internos e dos serviços oferecidos aos clientes BB.

O percentual das receitas operacionais consumidas pelas despesas administrativas chegou a 48,1% em 2005, contra 54,2% em 2004. O índice de cobertura das despesas de pessoal com as receitas de prestação de serviço atingiu a marca de 102,3% contra 93,1% no ano anterior. Esse desempenho reflete a busca pelo equilíbrio entre geração de receitas e estrutura de custos. Para manter a posição no mercado, o BB focaliza a política de gestão de custo em toda a organização.

3.3.3 Criar um Fluxo Contínuo e Puxado:

Atualmente os serviços bancários prestados por canais automatizados são excelentes exemplos de produção contínua e puxada. O cliente pode realizar várias transações desses canais de atendimento, tais como: retirar saldos, extratos e comprovantes, fazer transferências, realizar pagamentos, investimentos e empréstimos, além de contratar seguros, previdência e capitalização.

Atualmente as operações bancárias possuem alto nível de padronização e automatização, possibilitando o atendimento da demanda dos clientes onde e quando eles solicitarem. O *lead-time* de atendimento também foi reduzido, antes, por exemplo, o processo de liberação de crédito era lento e burocrático, atualmente os clientes já possuem um limite de crédito pré-aprovado, podendo obter empréstimos e financiamentos tão logo eles solicitarem. Com o crescimento

da tecnologia e o investimento em Tecnologia da Informação (TI), o BB passou a atender aos clientes de forma mais padronizada e contínua.

3.3.4 Usar Tecnologia Confiável e Plenamente Testada que Atenda aos Funcionários e Processos

O crescimento de transações realizadas pela internet é resultado da comodidade e velocidade trazida pela tecnologia na oferta de serviços bancários ao cliente. Em maio deste ano o Banco do Brasil registrou seu recorde histórico de transações realizadas pelos clientes pessoa física via internet, foram 56 milhões de operações. O total de acessos para um único mês também foi inédito, foram 12,5 milhões de visitas.

Há cerca de um ano a Microsoft Brasil começou a desenvolver o que chama de *Experience Banking* como tentativa de melhorar a experiência tanto dos clientes quanto dos empregados de banco. A agência imaginada pela empresa de software fornece ao cliente um cartão com a tecnologia de radiofrequência. Dessa forma, logo que ele entra no banco já é identificado pelo nome e perfil de serviços. Os terminais identificam o cliente pelo padrão vascular da palma da mão, um recurso da biometria que evita a digitação de senhas e letras de acesso e torna a experiência mais rápida e segura. Caso o cliente realmente precise ir ao caixa, a fila foi “virtualizada”. O cliente retira uma senha na entrada da agência e em seguida pode circular pela dependência ou conversar com outras pessoas. Um painel identificará o cliente e ele saberá a hora de ir ao caixa.

Cada vez mais a tecnologia bancária vem se desenvolvendo, visando proporcionar maior agilidade e qualidade no serviço prestado. O Auto BB é uma inovação para facilitar a vida do cliente. Ele pode acessar sua conta e realizar diversas operações bancárias sem sair do carro. Um outro canal de atendimento que o Banco coloca à disposição de seus clientes é a Central de Atendimento BB por telefone, através da qual o cliente tem acesso por atendimento eletrônico aos produtos e serviços bancários ininterruptamente.

3.3.5 Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos

A Política de Funcionários e Colaboradores do BB visa à associação dos resultados financeiros da instituição a um bom clima de trabalho. A valorização do trabalho eficiente e inovador, bem como a adoção de práticas de decisões em equipe estão presentes no dia-a-dia da empresa.

O Banco do Brasil contava no final do ano de 2005 com 83.751 funcionários, 10.363 estagiários, 6.433 contratados temporários e 4.774 adolescentes trabalhadores. A empresa possui um programa de ascensão profissional que avalia competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e experiências, o qual busca oferecer todas as condições de ascensão profissional na empresa, tendo como pilar a orientação para o desenvolvimento destas competências, com a sinalização dos caminhos a serem percorridos para o crescimento pessoal e funcional.

Em relação à comunicação corporativa, o BB conta com diversos canais de comunicação permanentemente abertos e disponíveis, tais como Portais na Internet e na Intranet, a Agência de Notícias (canal no sistema interno do Banco), a revista bb.com. você, a TVBB (canal de TV corporativo) e o caderno de profissionalização.

Em 2005, o Banco lançou a Ouvidoria Interna, com o objetivo de democratizar e humanizar as relações de trabalho. Através das sugestões, denúncias e reclamações que acolhe, a Ouvidoria propõe melhorias nos processos, garantindo a participação dos funcionários no aprimoramento das políticas e práticas da empresa.

O BB oferece ainda anualmente, a Pesquisa de Satisfação no Trabalho. Em 2005, 78,7% dos funcionários que responderam à pesquisa, demonstraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos, por trabalhar no Banco do Brasil.

3.4 ANÁLISE

A expansão de TAAs bancários trouxe mais agilidade e flexibilidade ao atendimento do cliente. A aplicação de tecnologia tais como, rede de TAAs e sistemas de armazenagem de dados eletrônicos ajuda ao banco melhorar a

eficiência interna de seus processos operacionais, fornecendo-lhe mais e melhores informações a respeito dos clientes, aumentando dessa forma a oportunidade de melhorar a qualidade de prestação do serviço.

Atualmente os clientes podem contar com novos canais de atendimento como, por exemplo, o BB auto e a central de atendimento por telefone 24h, em que o cliente tem a sua disposição vários serviços bancários.

Ainda com relação ao valor desejado pelos clientes, o banco tem desenvolvido produtos adaptados às necessidades individuais de cada cliente, com a participação deles desde a concepção do produto até o seu lançamento.

Vale salientar que a qualidade percebida pelo cliente é realmente importante para o BB, sendo esta avaliada através de pesquisas realizadas em canais de auto-atendimento, bem através de denúncias ao Banco Central do Brasil, entre outras medidas.

Em relação ao Fluxo de Valor, existe a Diretoria de Controles Internos que atua diretamente na revisão de processos, identificando os processos críticos, acompanhando as ações de melhoria desses processos e propondo alterações.

O desempenho do BB em relação aos índices como percentual das receitas operacionais consumidas pelas despesas administrativas que chegou a 48,1% em 2005, contra 54,2% em 2004 e o índice de cobertura das despesas de pessoal com as receitas de prestação de serviço que atingiu a marca de 102,3% contra 93,1% no ano anterior, mostra a melhoria da eficiência interna, bem como o aumento da produtividade. O BB tem aumentado os lucros através de uma política de redução de custos, que é a essência da Produção Enxuta.

Em relação ao Fluxo Contínuo e Puxado, pode-se dizer que o Banco vem disponibilizando ao cliente o serviço desejado no local e no momento desejado, através dos mais diversos canais de atendimento, além do balanceamento e sincronização de informações.

Uma outra característica associada ao princípio enxuto é a flexibilidade das ações e *lead time* reduzido. Atualmente o processo de abertura de conta corrente foi simplificado, tendo sido eliminadas as ações que não agregavam valor durante o processo, reduzindo o tempo de abertura. A liberação de crédito também teve seu processo de liberação facilitado, estando disponível para o cliente tão logo ele deseje.

Mecanismos de detecção de anormalidades (*poka-yoke*), impedindo a execução irregular de uma atividade, são utilizados pelo BB, como por exemplo, as transações em TAAs só são realizadas se o cartão do cliente não estiver inserido na máquina, esse procedimento permite que os clientes não esqueçam seus cartões, tendo sempre que retirá-los da máquina para que a operação seja concluída.

O uso de tecnologia confiável vem sendo permanentemente desenvolvido no BB e cada vez mais os clientes têm à sua disposição meios flexíveis de realizar serviços bancários.

A Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser percebida através da multifuncionalidade dos funcionários do Banco, habilitados para o exercício de diversas atividades.

4 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da autora em relação ao trabalho, abordando também a sua contribuição para a formação profissional. Em seguida são abordadas as limitações e, por fim, recomendações para trabalhos futuros.

4.1 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou avaliar a adoção de iniciativas enxutas pela empresa estudada. Porém, apesar de terem sido identificados alguns princípios e elementos relacionados a essa abordagem, concluiu-se que a terminologia de produção enxuta não faz parte do Banco do Brasil.

Segundo Liker (2005), as empresas que estão adotando o sistema enxuto não precisarão levar funcionários ao Japão para que aprendam sobre o sistema, mas terão que fazer investimentos sérios de longo prazo para

modificar e educar sua cultura de modo que eles possam se adaptar a muitos princípios do Modelo Toyota e utilizá-los.

Através deste estudo o autor constatou que apesar da terminologia da produção enxuta não fazer parte da empresa estudada, a chave para a sua aplicação encontra-se presente na empresa: o foco na eliminação de atividades que não agregam valor, ou seja, na eliminação das perdas.

A elaboração deste trabalho permitiu ao autor um melhor aprendizado na área de gestão da produção, possibilitando a associação entre a teoria e prática realizada, bem como proporcionou o enriquecimento acadêmico, essencial à atividade profissional.

Este projeto possibilitou ainda à aluna adquirir novos conhecimentos, os quais foram além das atividades diárias desempenhadas como funcionária.

4.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a realização do trabalho surgiram dificuldades em relação à escassez de bibliografia sobre o sistema de produção enxuta aplicada ao setor de serviços. Grande parte dos livros disponíveis aborda o assunto relacionando-o à indústria, mais especificamente à automobilística.

Recomenda-se o desenvolvimento de novos trabalhos sobre as iniciativas enxutas em outras organizações de serviços, abordando o assunto sob uma perspectiva mais abrangente, não se restringindo a apenas uma unidade, tomando-se comparativos entre cada grupo de instituições.

Propõe-se ainda que sejam abordadas outras características da produção enxuta dentro dos serviços, como por exemplo, as tão perseguidas perdas do sistema de produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco do Brasil – **Análise de Desempenho 2005.**

_____. **Site institucional.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 03.08.2006.

COSTA, M. R. N. **Manual para Normatização de Trabalhos Acadêmicos: monografias, dissertações e teses.** Recife: INSAF, 2006.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Papiros, 1994.

FEBRABAN. **Site institucional.** Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item02.asp>>. Acesso em 20.07.2006.

FILHO, P. F., SANTOS, J.A. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações**. São Paulo: Futura, 2000.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de produção: mais do que simplesmente just-in-time**. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

_____. **Notas de aula do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP**. Recife: o autor, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Jornal Valor Econômico. Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/financas>. Acesso em: 09.06.2006.

Lean Institute Brasil. Disponível em: <http://www.lean.org.br>. Acesso em 23.07.2006.

LIKER, J.K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOREIRA, D.A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SHINGO, S. **Sistemas de Produção com Estoque Zero: O Sistema Shingo para Melhorias Contínuas**. Porto Alegre: Artes Médica, 1996.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campos, 1992.

WOMACK, J.P., JONES, D.T. **Soluções enxutas: como empresas e clientes podem juntos criar valor e riqueza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.