

TECNOLOGIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Raimundo Nonato Rodrigues

Resumo:

Este trabalho trata das modernas tecnologias de gestão empresarial que estão sendo utilizadas nas instituições financeiras: Gestão Estratégicas de Custos, Custeio Baseado em Atividades, Análise dos Custos das Atividades etc. Busca, também, evidenciar as modificações ocorridas nas empresas do setor financeiro, levando em consideração as particularidades da atividade bancária e a constante evolução do setor de serviços, diante de cenários de crescente competitividade, estabilidade monetária, redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços e surgimento de tecnologias inovadoras.

Palavras-chave:

Área temática: Modelos de Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, Serviços, Empresas Governamentais e Construção. Casos Aplicados

10.4. TECNOLOGIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Raimundo Nonato Rodrigues

Mestre em Contabilidade

Universidade Potiguar, Rua Alcindo Dias de Oliveira, 348 – Capim Macio – CEP:
59082-300, Telefone: (084) 236.2150, e-mail: cenopana@truenetrn.com.br, Professor.

RESUMO

Este trabalho trata das modernas tecnologias de gestão empresarial que estão sendo utilizadas nas instituições financeiras: Gestão Estratégicas de Custos, Custeio Baseado em Atividades, Análise dos Custos das Atividades etc. Busca, também, evidenciar as modificações ocorridas nas empresas do setor financeiro, levando em consideração as particularidades da atividade bancária e a constante evolução do setor de serviços, diante de cenários de crescente competitividade, estabilidade monetária, redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços e surgimento de tecnologias inovadoras.

INTRODUÇÃO

Do ponto de vista da gestão estratégica de custos, as empresas dispõem de uma quantidade escassa de recursos (humanos, tecnológicos, materiais, financeiros etc) sobre os quais traçam estratégias de gerenciamento que possibilitem obter retornos compatíveis com as expectativas dos seus proprietários e garantam a sua contínua auto-sustentabilidade. É através de um adequado gerenciamento das atividades relevantes que as empresas conseguem identificar os recursos consumidos, determinar a eficiência e eficácia, bem como identificar novas atividades que possam melhorar o desempenho futuro. A atividade é, por conseguinte, o principal alvo da Gestão Estratégica de Custos. Com base nelas são tomadas as decisões necessárias para alcançar os objetivos empresariais.

Os retornos estratégicos não se referem tão-somente ao **aspecto operacional** – correspondente à excelência no atendimento às necessidades e expectativas dos clientes no que se refere à qualidade, custos, flexibilidade e timing do produto ou serviço – mas também, ao **aspecto econômico**, ou seja, o retorno sobre o investimento e o *goodwill*.

O CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTO

Existe atualmente uma série de instrumentos que são utilizados na Gestão Estratégica de Custos, em nível do gerenciamento das atividades, em seus aspectos operacionais e econômicos, com o objetivo de manterem as empresas competitivas diante de cenários de constantes aperfeiçoamentos. Dentre estes instrumentos podemos citar:

a) **aspectos operacionais**

- a.1) Just-in-Time (JIT): pode ser vislumbrado tanto no ambiente interno como no ambiente externo da empresa. No primeiro, é estabelecida uma meta de estoques operacionais zero, no qual estava previsto que se uma peça for produzida em um determinado estágio, o estágio seguinte necessariamente deveria estar apto para recebê-la e processá-la imediatamente. No segundo, é prevista redução de estoques tanto na empresa, como nos fornecedores e clientes. Neste caso, estabelece-se um cronograma de produção da empresa, no qual são especificados os momentos exatos das entregas dos componentes em quantidades compatíveis com o processo de produção da fábrica;
- a.2) Controle de Qualidade Total (TQC): corresponde à filosofia na qual se prevê em “zero defeitos” o único nível de qualidade aceitável. A constante insatisfação pela ocorrência de qualquer tipo de defeito, faz com que os percentuais de ocorrências sejam reduzidos ano após ano;
- a.3) Sistema de Fabricação Flexível (FMS): proporciona uma economia de escopo, uma vez que em um determinado equipamento industrial, a firma tem a capacidade de produzir uma grande variedade de produtos, bastando pequenas e rápidas adaptações na máquina;

a.4) **Fabricação Integrada por Computador (CIM):** uma vez que os processos industriais tenham sido automatizados (uso de tecnologia de produção computadorizada), a sua integração por computador proporciona um adequado planejamento e controle de todas as etapas.

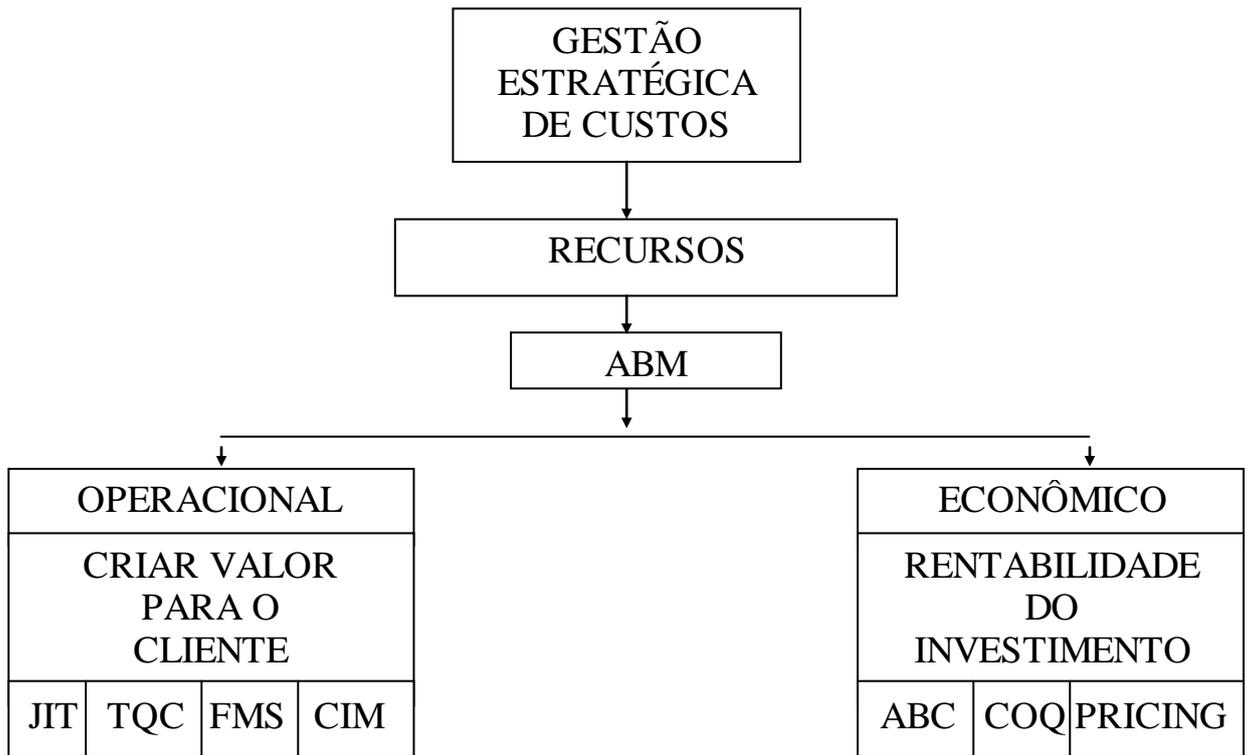
b) aspectos econômicos

b.1) **Custeio Baseado em Atividades (ABC):** forma alternativa de mensuração e análise de custos, com ênfase na Teoria de Comunicação, que se atém na acurácia das informações sobre custos para viabilizar decisões de natureza estratégica;

b.2) **Custo de Qualidade (COQ):** são os custos associados com a definição, criação e controle da qualidade;

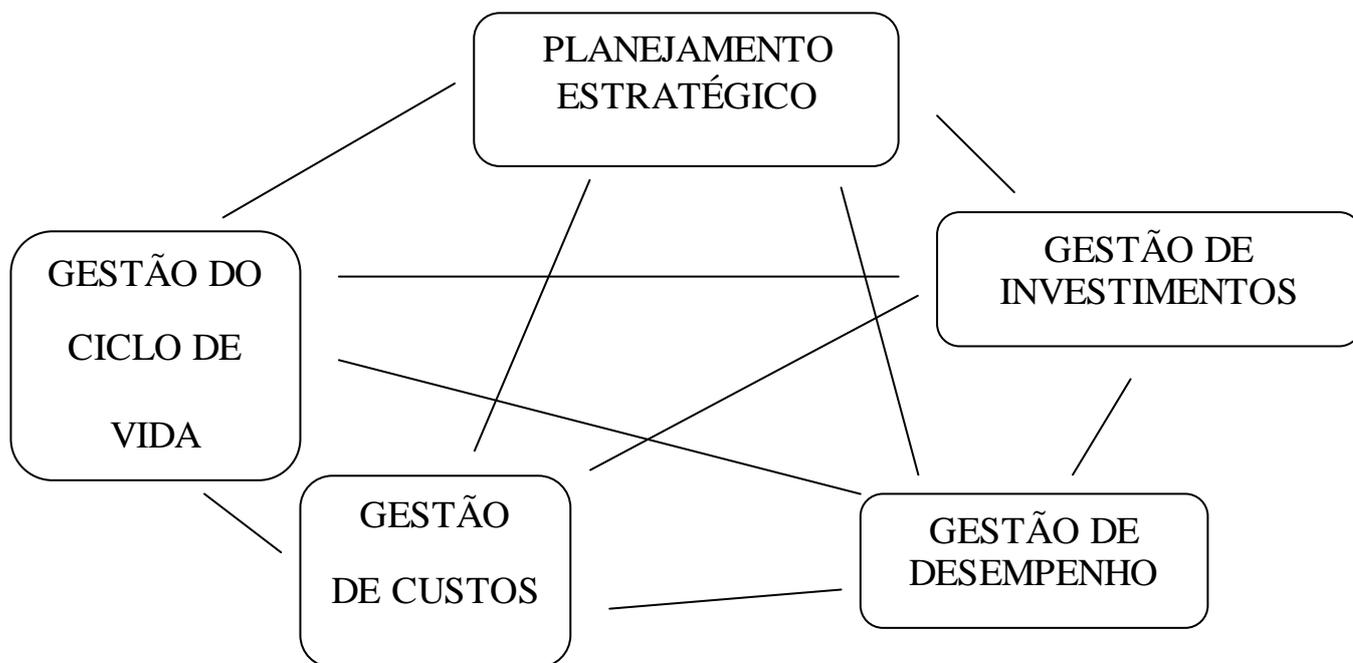
b.3) **Pricing:** o preço deve ser determinado observando-se a capacidade da empresa de produzir bens ou serviços cujos custos sejam inferiores a ele.

O contexto ao qual estamos nos referindo neste tópico, pode ser representado através do seguinte gráfico:



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS DIVERSAS FORMAS DE GESTÃO

As diversas formas de gestão devem estar em consonância com as diretrizes e políticas traçadas no planejamento estratégico. O gráfico abaixo evidencia este relacionamento.



Segundo SILVA (1993, p.89) , **planejar** é a ação de definir antecipadamente o que se quer conseguir, **alocando os recursos necessários** (negritos nossos) e estabelecendo as etapas intermediárias e cursos de ação mais convenientes.

Percebe-se nesta definição a preocupação do autor, já na fase do planejamento, em alocar apenas os recursos necessários, evitando-se a *priori* eventuais desperdícios e conseqüentemente aumento de custos.

É necessário uma participação de todas as pessoas para se alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Este comprometimento é viabilizado através de um modelo de gestão que contemple um sistema exigente e compensador, que incentive a iniciativa, a criatividade e a busca de contínuo melhoramento, sempre vinculando os objetivos individuais aos objetivos globais da empresa.

O **gerenciamento de ciclo de vida** deve voltar-se não só para a fase de produção, como tradicionalmente ocorre, mas também, para fase de pré-produção (planejamento do produto, desenho preliminar e desenho detalhado) e apoio logístico (marketing e distribuição), a fim de proporcionar o menor custo total possível para o ciclo de vida do produto.

O **gerenciamento de custos** tem como objetivo medir o custo dos recursos consumidos na realização das atividades significativas da empresa. Essas informações são necessárias para tomar decisões estratégicas de preço, para planejar e controlar operações repetitivas e para determinar a posição financeira e o resultado econômico dos eventos. Um sistema de gerenciamento de custos deve fornecer, portanto, informações acuradas de custos dos produtos, dos processos e das atividades, todos passíveis de controle por parte dos gestores da empresa.

O **gerenciamento de investimentos** objetiva otimizar o uso de recursos da empresa, pessoal, sistemas, tecnologia, equipamentos e recursos monetários, através da identificação e implementação de atividades que possam melhorar o desempenho. Os seguintes princípios permitem aos gerentes avaliar atividades e abordagens alternativas que melhorem o desempenho futuro da empresa (BRIMSON, 1988, p. 188):

- a) Decisões de Investimentos Relacionadas com Planos Estratégicos e Metas Operacionais;
- b) Investimentos em Tecnologia Integrada;
- c) Avaliação Consistente de Alternativas de Investimentos;
- d) Avaliação de Investimentos por Critérios Financeiros e não Financeiros;
- e) Avaliação de Riscos;
- f) Utilização de dados de Custos e Desempenho fornecidos pelo CMS.

Com base nestes princípios, o CMS adotou uma metodologia consistente, objetivando proporcionar uma avaliação correta do investimento que melhor se adequa ao plano estratégico para empresa. Para implementar esta metodologia, deve-se seguir os seguintes passos:

- a) Extrair as informações necessárias do Plano Estratégico: objetivo do negócio, previsão de produtos e estratégias competitivas;
- b) Identificar Custos que não Adicionam Valor e Geradores de Custos;
- c) Estabelecer Alvos de Desempenho: custo do produto, melhoria da qualidade, ciclo de produção, flexibilidade;
- d) Identificar tecnologias potenciais;
- e) Analisar Riscos de Tecnologias Potenciais: riscos econômicos, tecnológicos, de implementação etc.
- f) Avaliar alternativas e Oportunidades de Investimentos;
- g) Selecionar o Portfólio de Investimentos: composição do portfólio, impacto em outras funções de manufatura, impacto nos desenhos operacionais, cronologia de implementação;
- h) Estabelecer um Sistema de Acompanhamento de Custos e Benefícios .

O **gerenciamento do desempenho** objetiva direcionar os esforços no sentido de assegurar uma implementação com sucesso do plano estratégico da empresa. É através da medição do desempenho que se compara o desempenho real do negócio em relação às metas e objetivos desenvolvidos no processo de planejamento, bem como se obtém informações acerca de eventuais atividades que não adicionam valor. Os medidores de desempenho devem ser estabelecidos assim que os objetivos do negócio forem identificados, avaliados e ponderados de acordo com a importância dada no plano estratégico. São os seguintes os princípios de medição de desempenho (BRIMSON,

1988, p.173):

- a) Coerência com as Metas da Empresa: mercado, negócio, fábrica, chão de fábrica;
- b) Adaptabilidade às Necessidades do Negócio;
- c) Medição de Atividades Significativas;
- d) Facilidade de aplicação;
- e) Aceitação em todos os Níveis de organização;
- f) Eficácia de Custos e de Tempo.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1 – ASPECTOS AMBIENTAIS

1.1 – COMPETITIVIDADE ENTRE OS BANCOS

O aumento da quantidade de instituições financeiras (devido ao fim das cartas-patentes) provocou um acirramento pela conquista de partes do mercado e, também, a especialização por tipo de segmento (bancos de investimento, múltiplo, comercial, varejo, atacado, etc).

Outro fator que explica o aumento da competitividade entre os bancos é a abertura para o comércio externo, através da obtenção de recursos via eurobônus ADRs, Ações, Comercial Papers etc.

1.2 – FILOSOFIA DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

WUGE apud NAKAGAWA, quando se refere a excelência das empresas, cita dois princípios que formam a base dessa filosofia: contínuo aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios.

O princípio do contínuo aperfeiçoamento corresponde a uma busca constante pela melhoria na produtividade, qualidade, serviços ao cliente e na flexibilidade com relação às mudanças de desenhos e programação de produtos. Nos bancos, as preocupações estão mais voltadas para a eficiência no uso dos recursos, na melhoria da qualidade e dos serviços prestados aos clientes.

O princípio da eliminação dos desperdícios reconhece que o desperdício é algo que não adiciona valor ao produto ou serviço, sob a ótica do consumidor. Preenchimento de controles internos, atividades de reprocessamento, validação de dados, duplicidade de tarefas etc são exemplos de desperdícios no setor bancário.

Baseadas nestes princípios as empresas construíram três pilares, que na prática correspondem ao sustentáculo da Filosofia da Excelência Empresarial:

- a) fazendo as coisas corretas pela primeira vez, utilizando a abordagem conhecida como Total Quality Control (TQC) , aplicável aos bancos;
- b) rápida preparação das máquinas e células de produção ou flexibilidade e agilidade na prestação dos serviços (**adaptação ao setor de serviços**);
- c) envolvimento das pessoas, ou seja, um alto grau de comprometimento não só dos gestores, como normalmente acontece, mas de todos com a filosofia de excelência do banco.

2 – APLICABILIDADE DOS CONCEITOS ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dentre os instrumentos utilizados pelos bancos para se manterem competitivos diante do atual cenário de constante aperfeiçoamento, podemos citar:

ASPECTOS OPERACIONAIS
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES
AUTOMATED TELLER MACHINE (ATM) BANKING BY PHONE CREDIT CARDS PONTOS DE VENDA DE MÚLTIPLOS PRODUTOS HOME BANKING AGÊNCIAS TOTALMENTE AUTOMATIZADAS INTEGRAÇÃO DAS AGÊNCIAS EM REDE ON-LINE POSTOS DE SERVIÇOS NAS EMPRESAS QUIOSQUES TIPO 24 HORAS
ASPECTO ECONÔMICO
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (LUCRO)

2.1 – A APLICAÇÃO DA ANÁLISE BASEADA NAS ATIVIDADES ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Segundo COOPER (p.467) , a metodologia de análise baseada nas atividades pode ser aplicada de maneira simples para analisar os gastos das empresas de serviço. A análise começa por determinar a estrutura de gastos de cada departamento operacional e os fatores que criam as demandas pelas funções desempenhadas pelo departamento. O objetivo, portanto, é descobrir a natureza da demanda e quantificá-la.

Para os bancos, muito gastos são decorrentes das demandas por produtos, tais como contas-correntes, contas de poupança, empréstimos comerciais etc. Porém há gastos que são derivados das demandas pelos clientes por determinados serviços. Nestes casos, grandes variações ocorrem nas demandas de diferentes clientes, mesmo quando eles estão usando o mesmo produto básico. Nas empresas de serviço, portanto, é necessário modelar o comportamento dos clientes, quando analisamos as causas das demandas por serviços.

Reproduziremos abaixo um exemplo dos princípios básicos necessários para análise de custos de uma atividade específica de um banco, citado por COOPER, em seu livro *The Design of Cost Management Systems*.

Para COOPER, os princípios básicos da análise são abrangentes e podem ser aplicados para diversos tipos de organizações de serviços. O objetivo básico é obter o custo unitário para processar as transações derivadas dos produtos e clientes. A seguinte equação é usada:

$$\text{Custo unitário do produto} = \text{custo horário} \times \text{tempo unitário do produto}$$

O custo horário é calculado dividindo os gastos operacionais orçados para o departamento pelo total de número de horas disponíveis. Para os departamentos que operam com mão-de-obra, as horas disponíveis são medidas com base no total de horas atribuídas às pessoas para desempenharem os seus trabalhos, deduzido pelo tempo relativo às férias, feriados e intervalos ocorridos durante o dia. Para os departamentos automatizados, as horas disponíveis podem ser estimadas pelo número de máquinas que podem desempenhar a função e seus tempos de processamento disponíveis.

A estimativa do tempo unitário do produto é uma tarefa mais complexa envolvendo medidas de processo. O trabalho é medido para cada atividade que contribui para processar uma transação (p.e. um cheque, um depósito, ou um pagamento de um empréstimo). Para operações rotineiras, o analista verifica, em intervalos periódicos, a quantidade de trabalho desempenhada em um determinado tempo. Por exemplo, a atividade “Codificar Itens” pode ter o seguinte histórico:

AMOSTRA	VOLUME	HORAS
1	1,000	0,80
2	1,200	1,00
3	660	0,65
4	800	0,75
5	1,130	1,40
6	1,080	1,35
7	950	0,75
Total	6,820	6,70

A partir desses dados, nós poderíamos estimar o tempo unitário para codificar itens como sendo 0,00098 horas por unidade (6,7 horas dividido por 6,820 unidades).

Para as operações que necessitam de vários minutos ou horas para executá-las, tais como aquelas desempenhadas por funcionários da administração, os tempos unitários são calculados primeiramente perguntando aos empregados qual tempo que eles gastam executando várias atividades e em seguida medir o quanto se produziu durante esses intervalos de tempo. Os tempos para a mesma tarefa executada por empregados semelhantes são divididos entre eles para obter um tempo unitário médio para a tarefa.

As atividades de empregados operacionais e administrativos, que não são executadas rotineiramente são medidas por meio de perguntas a esses empregados objetivando-se estimar a percentagem do seu tempo disponível gasto com cada atividade específica. Por exemplo, um chefe de seção pode estimar que 40% do seu tempo é gasto abrindo contas-correntes, 15% poupança, 25% processando e aprovando empréstimos ao consumidor ou hipotecários, e 20% com tarefas gerais que apoiam todas as atividades no banco. A quantidade de tempo gasto com cada produto específico do banco é dividida pela quantidade de cada produto (número de contas-correntes e poupanças abertas, ou número de empréstimo a novos clientes ou hipotecas) objetivando obter o tempo unitário no desempenho da atividade no processamento cada produto.

Tendo sido calculado o custo horário e o tempo unitário para processar cada produto, as duas quantidades podem ser multiplicadas e somadas para todas as atividades para se obter o custo de processar a transação de um dado produto (p.e. o custo total de processar um cheque ou um depósito, de abrir uma conta, ou de conceder um empréstimo). Com esta informação, o banco pode calcular a lucratividade de seus vários produtos. Por exemplo, o lucro mensal do produto “depósitos” é o seguinte:

LUCRATIVIDADE MENSAL DO PRODUTO “DEPÓSITOS”

<u>Saldo médio mensal de depósito dos clientes</u>				\$180,000
				=====
Rentabilidade (aprox. 0,67 %)				\$ 1,200

Menos: custos do produto				
<u>DIRECIONADOR DE CUSTO</u>	<u>VOL.</u>		<u>TAXA</u>	
Papéis de Depósito	500,000	x	0,0008	400
Lançamentos em c/c	1,000,000	x	0,00006	60
Cheques pagos	2,200,000	x	0,00005	110
Bateria de caixa	80,000	x	0,0005	40
Acertos	25,000	x	0,0004	10
Saldos Negativos	28,000	x	0,005	140
Abertura de novas c/c	500,000	x	0,06	30

Contribuição do Produto				\$ 410

O cálculo revela que a lucratividade deste produto é determinada pelo saldo médio do produto da empresa – depósito – deduzido pelos gastos oriundos das transações

inerentes ao produto – processamento dos depósitos, cheques, acertos, saldos negativos etc.

A análise pode ser estendida para o cálculo da lucratividade do cliente, como no seguinte exemplo:

LUCRATIVIDADE MENSAL POR CLIENTE

	CLIENTE 1	CLIENTE 2
<u>Saldo médio mensal</u>	\$ 60,000	\$ 60,000
	=====	=====
<u>Rentabilidade (aprox. 0,67%)</u>	400	400
	-----	-----
<u>Menos custos do produto</u>		
Papéis de Depósito	32	72
Lançamentos em c/c	30	57
Cheques pagos	88	72
Bateria de caixa	0	22
Acertos	15	40
Saldos Negativos	30	9
Abertura de novas c/c	3	2
	-----	-----
Contribuição	202	126

Os dois clientes obtiveram o mesmo saldo médio de depósitos porém com demandas significativamente diferentes com relação ao número de depósitos, acertos e uso dos serviços da bateria de caixa. Desta forma, a lucratividade de ambos difere em virtude de diversos fatores. Para clientes com diferentes saldos médios poderíamos até ter encontrado diferenças maiores.

Vimos, desta forma, que o banco pode analisar não só a lucratividade do produto mas também a lucratividade por cliente. O estudo da lucratividade proporcionada pelo cliente consiste no confronto da rentabilidade do banco na aplicação dos recursos, com os custos decorrentes da utilização dos produtos (ou serviços) pelo cliente. Isto permitiria ao banco compensar eventuais perdas decorrentes de um determinado produto, com ganhos obtidos por outros produtos do mesmo cliente.

Recentemente, os bancos têm usado a análise de custos com bases nas atividades para determinar ganhos ou perdas por produtos, serviços, clientes e até por região. A informação ajuda o banco a manter segmentos altamente lucrativos e transformar segmentos não-lucrativos em lucrativos através de ações de política de preço, aperfeiçoamento dos produtos, melhoramentos operacionais, novas tecnologia e relacionamento com clientes.

Sumariamente, vimos neste tópico que a análise dos custos das atividades bancárias pode servir para:

- Estabelecer o preço dos serviços;
- Conhecer a Rentabilidade por Produto;

➤ Conhecer a Rentabilidade por Cliente.

Uma comparação entre o Sistema Tradicional e o Custeio Baseado em Atividades

O Sistema Tradicional de Custeio agrupa os gastos incorridos na empresa sem a preocupação de identificá-los às atividades e aos fatores que os gerem. Os gastos indiretos são atribuídos aos produtos utilizando-se de rateios que não correspondem à efetiva relação de causa e efeito entre os gastos e os fatos geradores. Abaixo, mostramos um quadro que evidencia esta situação:

SISTEMA TRADICIONAL CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

DESPESAS	TOTAL	ATIVIDADES	TOTAL
Salários	20470	Análise Ec/Fin. Clientes	7000
Aluguel	1402	Cadastro e Aprovação de	
Serv.ext.	25130	Crédito	6000
Equipam.	6646	Man.e atualiz.de crédito	5000
Viagens	1652	Relacionamento c/ clientes	8000
Apoio	1600	Solic.e Verif.de decums.	6000
		Reg.de dados e manutenção	
		de cadastro	5000
		Planejamento estratégico	6000
		Recursos humanos	3900
		Informática	10000
Total	56.900	Total	56.900

O sistema atual é a base financeira para o ABC.

No custeio baseado em atividades, os administradores têm a percepção clara da relação de causa e efeito entre os numerosos fatores que determinam o consumo de recursos (direcionadores de custos) e o custo dos produtos. O Quadro abaixo exemplifica os possíveis direcionados de custos utilizados na atividades bancária, bem como as taxas aplicáveis aos volumes existentes:

CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

ATIVIDADES	CUSTOS	DIREC.DE CUSTO	VOL.	TAXA
Análise EC/Fin.Clientes	7000	n.º de análise	1200	5,84
Cadastro e aprovação de				
crédito	6000	n.º de créd.anali.	700	8,57
Man. e atualiz. de crédito	5000	n.º de clientes	2000	2,50
Relacionamento c/clientes	8000	Vol. oper. capt.	1500	5,33
Solic. e verif. de docs.	6000	Vol. oper. Fech.	800	7,50
Reg. de dados e manutenção				
de cadastro	5000	Vol. oper. fech.	800	6,25
Planejamento estratégico	6000	n.º revisões	4	1500

Recursos humanos	3900	n.º staff	300	13,0
Informática	10000	n.º de sistemas	200	50,0

Podemos citar outros direcionadores de custos:

NÚMERO DE TÍTULOS RECEBIDOS PARA COBRANÇA
 NÚMERO DE ORDENS DE PAGAMENTO EMITIDAS
 NÚMERO DE REGISTROS EM COMPUTADOR
 NÚMERO DE TALÕES FORNECIDOS
 SALDO DE ACC's
 NÚMERO DE LANÇAMENTOS EXTRA-CAIXA

3 – O ATUAL ESTÁGIO DO SETOR DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

3.1 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Atualmente os bancos têm buscado se antecipar à nova realidade do mercado financeiro, promovendo um amplo programa de renovação em sua estrutura organizacional, agilizando e rentabilizando suas atividades, através do investimento em qualidade e redução de custos, bem como implantação de novas fórmulas de gerir negócios e mensurar resultados, com o foco de atuação centrado sempre no cliente.

3.2 – DECISÕES

Para colocar em prática suas diretrizes, os bancos adotaram formas de operar negócios dividida por segmentos específicos, através das quais poderiam atender mais eficazmente as necessidades dos vários grupos que formam a sua clientela. Em determinados casos os bancos reorganizaram a diretoria executiva, criando vice-presidências e diretorias específicas para cuidar das operações em cada segmento e instalaram uma vice-presidência exclusiva para a área de atendimento. Como cerca de 90% dos clientes corporativos localizavam-se em São Paulo, parte das diretorias executivas foram migradas para aquele Estado.

Todas as ações adotadas pelos bancos sinalizavam uma profunda mudança da relação entre empresa e cliente. Em uma atitude pró-ativa, foram adotadas medidas como o deslocamento das atividades de retaguarda de grupos de agências localizadas em uma mesma região para Centrais Administrativas, padronizando as atividades, racionalizando os processos e proporcionando significativa redução de custos.

Com essas mudanças, os funcionários das agências ficaram liberados para atendimento exclusivo a clientes, o que proporcionou uma completa alteração nos métodos de trabalho e no layout das agências, de acordo com o modelo de Agência Atendimento. Tal fato determinou redução dos níveis hierárquicos e racionalização das atividades nas agências, que passaram a funcionar exclusivamente como Pontos de Venda. Para oferecer subsídios que permitissem exigir um comportamento focado sempre em qualidade, produtividade e redução de custos, foi estruturada a Central de Atendimento às agências, onde, através de ligações custeadas pela matriz, as agências tiram dúvidas e resolvem qualquer tipo de ocorrência (Tira-Dúvidas).

3.3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alguns bancos, preocupados em garantir o perfeito funcionamento do novo modelo, desenvolveram e implantaram um sistema de avaliação de metas de atendimento, consistindo na definição de indicadores que traduzem os objetivos estratégicos da Vice-Presidência de Atendimento.

Os relatórios mensais enviados para as agências, sinalizam os pontos que devem ser melhor trabalhados, e o atingimento de suas metas significam excelentes ganhos de produtividade, redução dos níveis de retrabalho e melhoria na qualidade da prestação dos serviços.

As falhas recorrentes são analisadas em conjunto com os gestores e, dependendo do caso, passam por um processo de reengenharia em busca do aperfeiçoamento.

Outros bancos, porém adotam o seguinte modelo para mensurar o desempenho dos diversos segmentos da instituição.

MODELO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

CONTÁBIL

Bacen
Matriz
CVM
Outros

GERENCIAL

Avaliação
Global
Produtos
Agências
Gerentes
Clientes
Custos
Produtos
Áreas
Agências
Gerentes
Clientes
Liquidez
Fluxo de Caixa

3.4 – BUSCA DA QUALIDADE

Para melhorar a qualidade dos serviços, os bancos têm adotado, dentre outras, as seguintes medidas.

- investimento no desenvolvimento de produtos que utilizam tecnologia de ponta para integrar serviços diversos, a fim de facilitar a movimentação financeira dos clientes entre agências;

- treinamento constante de pessoal;
- orientação para atendimento cordial;
- comunicação simples e objetiva (extratos, terminais on-line, cartazes, correspondências etc);
- interligação das agências via sistema on-line;
- atendimento personalizado a clientes especiais;
- serviços disponíveis através de atendimento telefônico, 24 horas por dia e 7 dias por semana;
- contratação de funcionários para trabalharem exclusivamente em dias de grande movimento, nas agências e centrais administrativas, reduzindo o quadro de pessoal fixo e as horas extras .
- Encontro Marcado reserva o horário das 8:00 às 10:00 para atender apenas beneficiários do INSS, em no máximo 20 minutos, a partir do horário por ele escolhido.

Desta forma, os bancos estão procurando captar precisamente as necessidades dos seus clientes, se adequando às novas realidades do mercado, onde a homogeneidade em automação e serviços, determinou uma nova ordem: investir em qualidade e redução de custos para sobreviver aos tempos futuros de estabilidade econômica e redução dos ganhos inflacionários.

CONCLUSÃO

A internacionalização da economia fez com que, no mercado financeiro, a captação e a aplicação de recursos não se restringisse às fronteiras dos países. Hoje existe um senso comum entre as instituições financeiras que a competitividade tende a ser cada vez mais crescente e que as mesmas estão diante de cenários de constantes mudanças (sociais, políticas, econômicas etc).

Para enfrentar este desafio, os bancos têm adotado, ainda que de forma pouco estruturada, os princípios da excelência empresarial e contínuo aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios.

Como as decisões que objetivam a melhoria dos serviços são tomadas normalmente por parte dos gestores dos bancos, ainda não existe um envolvimento das pessoas em todo o processo da excelência empresarial.

Finalmente, é importante ressaltar que avaliação de desempenho, embora sendo um fator importante para auxiliar na busca da excelência empresarial, não tem sido utilizada pelos bancos em toda sua plenitude. Atualmente tem predominado o uso de indicadores financeiros (resultado por agência, custo do serviço, volume de aplicações), embora já se evidenciem sinalizações da utilização de indicadores não financeiros, tais como, qualidade no atendimento, velocidade de respostas (tira-dúvidas), satisfação dos clientes etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Walter da Silva – contribuição ao Enfoque Sistêmico de Custos para Bancos Comerciais, dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP para a obtenção do título de Mestre, São Paulo, 1982.
- BERLINER, Callie, BRIMSON, James A. – Gerenciamento de Custos em Industrias Avançadas, Trad. , São Paulo, 1988.
- CANGI, Cláudio Soutto Mayor – Utilização do Sistema ABC no Gerenciamento de Custos e Monitoramento de Performance, V Congresso Nacional de Custos e Produtividade nas Instituições Financeiros, Santos-SP, 1994.
- COOPER, Robin, KAPLAN Robert S. – The Design of Cost Management Systems.
- FERNANDES, Francisco Carlos – Estudo de um Sistema de Custos para a Competitividade dos Bancos Comerciais, Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP para a obtenção do título de Mestre, São Paulo, 1990.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima – Os impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços, RAE, jan/fev. 1994.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. – Contabilidade Gerencial, Ed. Campus, São Paulo, 1993.
- JÚNIOR, Luís Carlos C. – Programas de Produtividade Centrados na Busca da Qualidade e Redução de Custos, V Congresso Nacional de Custos e Produtividade nas Instituições Financeiras, Santos – SP, 1994.
- LAMY, Roberto – Custo de Produtos e Serviços Bancários, IBGE, São Paulo, 1987.
- MARTINS, Gilberto de A – Manual para elaboração de Monografias, Atlas, São Paulo, 1992.
- MUCILLO NETO, João – Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras, Tese apresentada ao Departamento de Administração da FEA/USP para a obtenção do título de Doutor, São Paulo, 1989.
- NAKAGAWA, Masayuki – Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, Sistemas, implementação, Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP para a obtenção do título de Livre-docente, São Paulo, 1991.

Custos para a Competitividade, Trabalho apresentado para o Concurso de Professor Titular, junto ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade

de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.

- SILVA, Paulo Roberto da Silva – Mensuração de Desempenho Estratégico e Operacional na Excelência de Manufatura de Classe Mundial, Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP para a obtenção do título de Doutor, São Paulo, 1993.