

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**CÉSAR PINOTTI**

**CARACTERÍSTICAS DA IMPLANTAÇÃO DE KAIZEN EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO - SP

2014

**CÉSAR PINOTTI**

**CARACTERÍSTICAS DA IMPLANTAÇÃO DE KAIZEN EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado Profissional em Administração  
da Escola de Administração de Empresas  
de São Paulo da Fundação Getulio  
Vargas, para obtenção do título de Mestre  
em Administração.

**Linha de Pesquisa:** Operações

**Orientador:** Prof. Dr. Orlando Cattini Junior

SÃO PAULO

2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

Pinotti, César.

Características da implantação de Kaizen em uma instituição financeira: um estudo de caso / César Pinotti. - 2014.

88 f.

Orientador: Orlando Cattini Júnior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Instituição financeira - Administração. 2. Bancos - Estudo de casos. 3. Eficiência organizacional. I. Cattini Júnior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.441

**CÉSAR PINOTTI**

**CARACTERÍSTICAS DA IMPLANTAÇÃO DE KAIZEN EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado Profissional em Administração  
da Escola de Administração de Empresas  
de São Paulo da Fundação Getulio  
Vargas, para obtenção do título de Mestre  
em Administração.

**Linha de Pesquisa:** Operações

**Data de aprovação:** 25 / 11 / 2014

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Orlando Cattini Junior (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Claude Machline  
Centro Universitário São Camilo

Strive not to be a success, but rather to be of value.  
(Albert Einstein)

The best time to plant a tree was 20 years ago.  
The second best time is now.  
(Chinese Proverb)

À minha família

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me permitir ter vindo a este mundo buscar evoluir moral e espiritualmente. Por não se cansar de demonstrar que é fonte inesgotável de amor e carinho comigo, e por me dar condições para buscar a felicidade ao lado de tantas pessoas especiais.

À minha esposa Juliana, fonte de amor e companheirismo inesgotável, por me apoiar em todos os momentos ao longo do caminho e ser a eterna razão para que eu sorria ao pensar em nosso lar.

Aos meus queridos filhos Giovanna e Leonardo, que em meio à trajetória do meu mestrado chegaram ao mundo trazendo uma nova luz de alegria em nossas vidas, se tornando fonte de esperança e dando novas razões para buscarmos construir um mundo melhor.

Aos meus amados pais, por seu carinho e por reforçarem ao longo de toda minha vida a importância das conquistas por mérito e da educação para a construção de meu futuro.

A meus sogros, por me acolherem como a um filho, e por dedicarem seu tempo e amor a cuidar de nossa família nos momentos necessários.

A Paulo André Domingos, meu antigo gestor, que colaborou de forma fundamental para viabilizar a realização deste curso.

A meu orientador Orlando Cattini Junior e aos professores Luiz Carlos Di Serio, Leandro Angotti Guissoni e Claude Machline por sua atenção, tempo, paciência e valiosas contribuições a este trabalho.

À FGV-EAESP pelo desenvolvimento de um padrão de ensino de reconhecida qualidade ao qual dediquei oito anos de minha vida até o final deste trabalho.

Aos colegas do MPA por sua amizade, contribuição intelectual e tornarem mais leve a superação dos desafios pelos quais passamos.

## RESUMO

O uso do Kaizen é bastante difundido no ambiente de manufatura. Entretanto, o material referente à sua aplicação no setor de serviços, particularmente no setor de serviços financeiros, ainda é escasso. Este estudo busca ajudar a preencher esta lacuna.

Neste estudo, que faz parte do campo de Operações, analisaram-se as características da implantação do Kaizen em uma instituição financeira, as práticas ou ferramentas utilizadas, as dificuldades e peculiaridades, visando entender os aspectos em que esta implantação se assemelha e também os que se diferencia em relação a um processo padrão de aplicação do Kaizen como habitualmente se encontra na indústria, área da qual se originou. Utilizou-se um grande banco privado brasileiro como estudo de caso.

O método utilizado foi o de investigação qualitativa, utilizando uma concepção pragmática, por focar nas consequências das ações e orientada para a prática no mundo real (Creswell, 2010), sem se ater a um método específico, dado que cada método possui limitações e diferentes abordagens podem ser complementares.

Como o objetivo foi conhecer os principais aspectos relacionados à implantação nesta instituição, bem como realizar comparação com implantações em outras empresas, a metodologia escolhida foi o de pesquisa exploratória. Foram entrevistados executivos da instituição financeira envolvidos com o Kaizen e que atuaram como patrocinadores ou participantes do projeto, bem como consultores japoneses contratados para auxiliar na implantação e condução da metodologia. Também foram analisados relatórios e documentos, constituindo-se uma triangulação, a fim ampliar a robustez da pesquisa.

Os resultados obtidos permitiram o entendimento das principais características da implantação do Kaizen em uma instituição financeira do Brasil, tornando possível contrastar com o processo amplamente conhecido e registrado da indústria. O estudo abordou como o banco em questão operacionalizou a implantação do Kaizen, quais os fatores críticos de sucesso, os desafios encontrados e chama, ainda, a atenção para fatores que podem comprometer a sustentabilidade futura da iniciativa.

Com isso, este estudo, além de ampliar a literatura sobre Kaizen no setor de serviços, especialmente financeiros, permitirá que profissionais interessados na aplicação da metodologia compreendam os elementos-chave para o sucesso de um programa Kaizen e quais possíveis dificuldades podem surgir.



Palavras-chaves: 1. Melhoria contínua; 2. Kaizen; 3. *Lean*; 4. Operações em serviços; 5. Sistema Toyota de Produção.

## **ABSTRACT**

The use of Kaizen is widespread in the manufacturing environment. However, research related to its application in the service sector, particularly in the financial services sector, is still scarce. This study seeks to help fill this gap.

In this study, which is part of the field of Operations, it was analyzed the characteristics of the implementation of Kaizen in a financial institution, practices or tools used, the difficulties and peculiarities, in order to understand the ways in which this deployment is similar and also that differs in relation to a standard application process of Kaizen as is usual in manufacturing, the industry from which it originated. It was used a large private Brazilian bank as case study.

The method used was qualitative research, using a pragmatic design, by focusing on the consequences of actions oriented to practice in the real world (Creswell, 2010), without sticking to a specific method, since each method has limitations and different approaches can be complementary.

Since the goal was to identify the main aspects related to the implementation in this institution as well as perform comparisons to deployments in other companies, the methodology chosen was the exploratory research. Financial institution executives involved with Kaizen and who acted as sponsors or participants and Japanese consultants hired to assist in the establishment and management of the methodology were interviewed. Reports and documents were analyzed, constituting a triangulation in order to expand the robustness of the research.

The results obtained allowed the understanding of the main features of the implementation of Kaizen in a financial institution in Brazil, making it possible contrast with the widely known and recorded process in manufacturing. The study addressed how the bank operationalized the implementation of Kaizen, which where the critical success factors, challenges faced, and also draws attention to factors that may jeopardize the future sustainability of the initiative.

Therefore, this study, besides expanding the literature on Kaizen in services, especially financial services, will allow practitioners interested in the application of the methodology to understand the key elements for a successful Kaizen program and possible difficulties which may arise.

Key words: 1. Continuous Improvement; 2. Kaizen; 3. Lean; 4. Services Operations; 5. Toyota Production System.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Endividamento das famílias (BCB, 2014)

Figura 2 – Crédito doméstico ao setor privado pelos bancos no Brasil (% do PIB) (Elaborado pelo autor com base em Worldbank, 2014)

Figura 3 – O modelo Toyota (Liker, 2004)

Figura 4 – A evolução da abordagem lean (Hines et al, 2004, tradução do autor)

Figura 5 – Prazo para o “salto lean” (Womack e Jones, 1996, traduzido pelo autor)

Figura 6 – O guarda-chuva do Kaizen (Imai, 1986)

Figura 7 – Fatores críticos de sucesso e desafios (elaborado pelo autor)

Figura 8 – Modelo de processos de serviços (Silvestro et al, 1992, traduzido pelo autor)

Figura 9 – Organograma exemplo de equipe de um projeto Kaizen (elaborado pelo autor)

Figura 10 – Agenda semana preparação (Fonte: Kaizen Promotion Office - Itaú)

Figura 11 – Agenda semana Kaizen (Fonte: Kaizen Promotion Office - Itaú)

Figura 12 – Análise da evolução no salto lean do estudo de caso (elaborado pelo autor, baseado em Womack e Jones, 1996)

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – 10 Maiores Bancos do Brasil (elaborado pelo autor com base em BCB, 2014c)

Tabela 2 – Evolução das taxas de juros do cheque especial para pessoa física (BCB, 2014a)

Tabela 3 – Análise de entrevistas pelo APQ (elaborada pelo autor)

Tabela 4 – Autores analisados versus estudo de caso (elaborado pelo autor)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APQ - Análise Proposicional Quantitativa

KPO – Kaizen Promotion Office

PDCA – Plan, Do, Check, Act

SMED – Single Minute Exchange of Dies (troca rápida de ferramentas)

STP – Sistema Toyota de Produção

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 Considerações Iniciais	16
1.2 Objetivo	17
1.3 Questão de pesquisa	17
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>18</b>
2.1 O setor financeiro no Brasil	18
2.2 Consolidação no setor financeiro	19
2.3 O foco no consumidor	20
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>23</b>
3.1 Perspectiva Histórica	23
3.2 O Modelo Toyota	25
3.3 A filosofia lean e a melhoria contínua	27
3.4 Conceito e aplicação do Kaizen	30
3.5 Fatores críticos de sucesso	33
3.6 Desafios na aplicação	35
3.7 Operações em serviços	38
3.8 Front-office, back-office e a variabilidade dos processos de serviços com a participação do cliente	40
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
<b>5. O ESTUDO DE CASO</b>	<b>47</b>
5.1 Breve histórico	47
5.2 Evolução do Kaizen	48
5.3 A estrutura de pessoas	50
5.4 Etapas do projeto	52
5.4.1 Pré-projeto	52
5.4.2 Preparação	53
5.4.3 Kaizen	54
5.4.4 Acompanhamento	55
5.5 Iniciativas relacionadas ao Kaizen	55
5.6 3P	56
5.7 Kaizen.br	58

5.8 Evolução do Kaizen e resultados obtidos	59
<b>6. RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>64</b>
6.1 Análise de entrevistas	64
6.2 Análise APQ	68
6.3 Análise de autores versus estudo de caso	70
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
7.1 Avaliação final do estudo de caso	73
7.2 O Kaizen em instituições financeiras	75
7.3 Contribuições e Limitações	76
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	<b>78</b>
8.1 Livros, artigos, estudos e dissertações	78
8.2 Websites	82
<b>9. ANEXOS</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o contexto acadêmico que levou à realização deste estudo, demonstrando a lacuna existente na literatura que este trabalho procura abordar. Também são apresentados o objetivo deste estudo e a pergunta de pesquisa que procura-se responder.

### 1.1 Considerações Iniciais

Nos últimos anos, o aumento da concorrência e do nível de exigência dos consumidores está levando cada vez mais empresas de todos os setores a buscarem formas de garantir vantagens competitivas. Uma das formas que isto pode ser feito é através da adoção de práticas para melhoria de processos que possam gerar economia de custos ou aumento do valor percebido. Um dos métodos conhecidos no meio de operações é o Kaizen, cuja tradução do japonês é "melhoria contínua" e, na prática, busca identificar e eliminar desperdícios existentes em uma linha de produção ou na organização.

Diversos artigos têm analisado casos de aplicação das práticas do Kaizen para melhoria de processos (Singh J. & Singh H., 2009; Bessant et al, 2001; Farris et al, 2008; Glover et al, 2013). Entretanto, a grande maioria deste material concentrou-se em análises de utilizações na área de manufatura. Ainda há poucas análises voltadas para o setor de serviços, pois os esforços para uso de metodologias do tipo “lean” nesta área ainda são limitadas e com abordagem fragmentada (Liker & Morgan, 2006). Piercy & Rich (2009b) lembram que abordagens “lean” em serviços têm sido predominantemente limitadas em contextos onde existe um produto físico (como a gestão da cadeia de suprimentos do varejo) ou na área de saúde.

Assim, ainda há uma lacuna importante a ser endereçada na literatura sobre o uso da metodologia Kaizen, ou mesmo de outras metodologias *lean* e de melhoria contínua, no setor de serviços. Mesmo na área de saúde, onde a prática *lean* há muito se iniciou, há evidências de que a evolução da mesma se encontra em um estágio inicial, semelhante ao que a manufatura se encontrava entre os anos 80 e 90 (Radnor et al, 2012).

Os poucos autores que exploraram o assunto no setor de serviços financeiros destacam a importância de se ampliar a literatura neste ramo de atividade (Jorge et al, 2011; Piercy & Rich, 2009b). Uma limitação comum na já restrita literatura voltada para serviços financeiros é que os casos analisados costumam abordar somente uma área específica das instituições analisadas, frequentemente *call centers* ou *back-offices*, quando seria importante desenvolver literatura sobre casos de aplicação mais ampla de um programa Kaizen. Este estudo apresentará análise



de uma aplicação ampla de programa Kaizen em diversas áreas de atuação, como Cobrança, Crédito, Fraude, Atendimento ao Cliente, entre outras.

Além do interesse no meio acadêmico, este estudo pode ser de grande valia para os profissionais interessados na aplicação prática da metodologia no setor de serviços, dado que aborda os fatores críticos de sucesso e os desafios enfrentados no caso analisado, bem como faz a comparação com estes elementos evidenciados em outros estudos.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo deste estudo é aprofundar o conhecimento da aplicação da metodologia Kaizen no setor de serviços financeiros através do estudo de caso de uma grande instituição financeira do Brasil.

Busca identificar quais são os elementos importantes para o sucesso na implantação da metodologia, bem como para a manutenção das melhorias obtidas no longo prazo, o que representa a sustentabilidade dos ganhos. Também procura identificar quais são as dificuldades, desafios e ameaças existentes na aplicação do Kaizen.

Este estudo poderá servir de parâmetro para que se possa compreender os principais pontos relacionados ao Kaizen no caso analisado e, eventualmente, considera-los para a condução da aplicação da metodologia em outras empresas do mesmo segmento ou do setor de serviços de modo geral.

## **1.3 Questão de pesquisa**

A pergunta que este trabalho busca responder é: “Quais as lições aprendidas sobre a implementação do Kaizen, desenvolvido para empresas de manufatura, quando aplicado a uma instituição financeira?”.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo apresentará o contexto macroeconômico e de mercado referente ao período em que o estudo de caso é desenvolvido. Será descrito brevemente o setor financeiro no Brasil e sua importância para o país, como o setor evoluiu nos últimos anos e como está desenhado o cenário recente do setor, o que estará relacionado ao estudo de caso.

### 2.1 O setor financeiro no Brasil

O setor bancário brasileiro, que já chegou a ter mais de 230 bancos em meados da década de 90, conta atualmente com 125 instituições associadas à Febraban (Febraban, 2014). Os maiores bancos do país em ativos até junho de 2014 eram os listados na tabela 1:

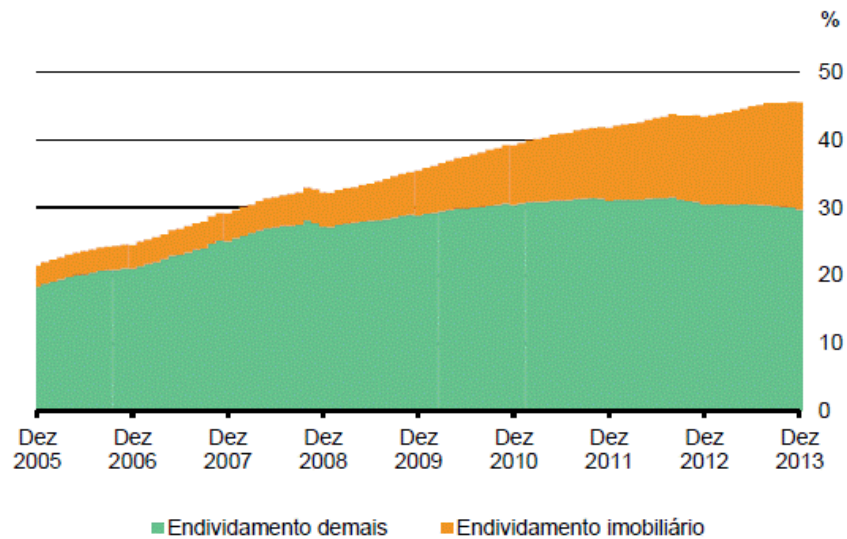
**Tabela 1 – 10 Maiores Bancos do Brasil (elaborado pelo autor com base em BCB, 2014c)**

Instituições	Tipo	Ativo total (R\$)
BANCO DO BRASIL	Público	1.303.651.713
ITAU-UNIBANCO	Privado	1.029.025.053
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Público	963.315.687
BNDES	Público	803.213.959
BRADESCO	Privado	793.507.842
SANTANDER	Privado	502.784.192
HSBC	Privado	163.277.372
SAFRA	Privado	133.137.729
BTG PACTUAL	Privado	117.004.288
VOTORANTIM	Privado	97.325.670

Para que se possa ter uma ideia da relevância do setor dentro do país, se considerarmos o valor de mercado das empresas listadas em bolsa, das 10 empresas com maior valor de mercado atualmente, 4 são bancos (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e Santander) e outras 3 estão diretamente ligadas ao setor financeiro (BB Seguridade, Itaúsa e Cielo) (BM&F, 2014). Ainda, de acordo com dados do Banco Central do Brasil, a participação do crédito do sistema financeiro chegou a 57,2% do total do PIB brasileiro em setembro de 2014 (BCB, 2014d).

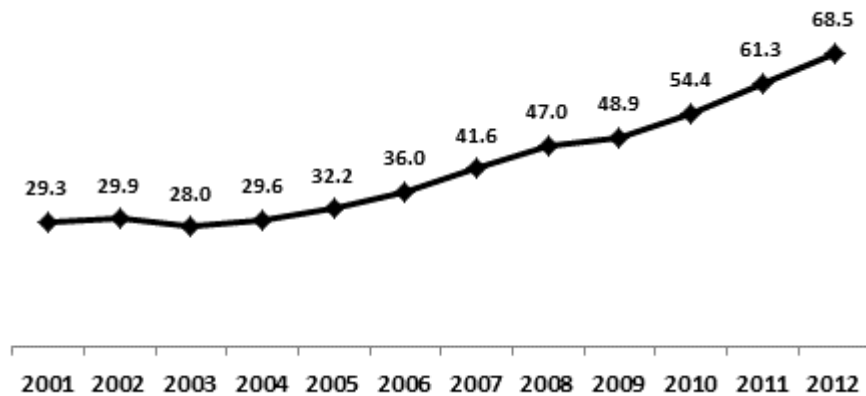
Esta importância tem crescido de forma substancial nos últimos anos. Dois são os principais motivos que impulsionaram este crescimento. O primeiro foi a regulamentação em 2003 do crédito consignado em folha de pagamento, modalidade em que o tomador autoriza o desconto das prestações do empréstimo direto de sua folha de pagamento. Com esta transferência direta de recursos entre empregador e banco, a possibilidade de calote diminuiu substancialmente, o que, conseqüentemente, permite às instituições financeiras cobrar juros menores que em outras modalidades de empréstimo. O segundo foi o crescimento do financiamento imobiliário no país, que cresceu em função de fatores como a queda das taxas de juros básicas da economia, aumento da renda dos trabalhadores e mudanças de regra no setor pelo governo, como a

facilitação da retomada de imóveis em caso de inadimplência. Pode-se ver a evolução do endividamento das famílias brasileiras na figura 1.



**Figura 1 – Endividamento das famílias (BCB, 2014)**

A importância crescente das instituições financeiras também pode ser notada ao vermos a evolução do crédito disponível para o setor privado em relação do Produto Interno Bruto, conforme ilustrado na figura 2.



**Figura 2 – Crédito doméstico ao setor privado pelos bancos no Brasil (% do PIB) (Elaborado pelo autor com base em Worldbank, 2014)**

## 2.2 Consolidação no setor financeiro

Nas últimas décadas o setor bancário tem passado por um grande período de consolidação. Nos Estados Unidos, o número de bancos passou de cerca de 16.000 em 1980 para menos de 7.000 em 2013 (FDIC, 2014) e fusões e aquisições de instituições saudáveis representaram a causa

mais importante desta consolidação (Pillof, 2004). Neste período, a participação em ativos das dez maiores instituições passou de menos de um quarto para cerca de metade do total.

No Brasil o movimento foi semelhante. Itaú, Bradesco, Santander e HSBC se consolidaram como os grandes bancos privados nacionais após uma grande onda de aquisições entre os anos de 1990 e 2000. Estes negócios envolveram as compras de diversos bancos estatais, como Banespa, Banerj e Bemge, além de outros grandes bancos privados como Unibanco, Banco Real, Bankboston e outros.

Faria et al (2006) destacam como principais motivos para este cenário a desregulamentação dos serviços financeiros, a abertura à competição internacional, desenvolvimentos tecnológicos em telecomunicações e informática, e mudanças na estratégia gerencial das instituições financeiras, com maior foco no retorno ao acionista.

A consolidação do setor trouxe como consequência um grande aumento da competitividade entre as instituições financeiras, que passaram a buscar cada vez mais ganhar ou garantir vantagens competitivas (Lokkerbol et al, 2012). Uma das formas que se tem buscado para alcançar este objetivo é pela eliminação ou redução de ineficiências operacionais.

Diniz (2004) afirma que houve um impulso nos investimentos em tecnologia pelos bancos brasileiros pela forte concentração bancária ocorrida depois das reformas no setor, implantadas a partir de 1965 pelo governo militar. Este adotou ações para buscar a emancipação tecnológica na área de informática, baseada em uma filosofia de substituição de importações. Grandes fornecedores estrangeiros costumavam ignorar certas necessidades específicas do mercado brasileiro. A solução foi o desenvolvimento próprio, especialmente ligado ao processamento descentralizado, ao invés dos grandes CPDs (Centrais de Processamento de Dados). O autor ainda destaca a importância do papel da inflação, que incentivava a evolução tecnológica para movimentações rápidas e eficientes, e que também permitia grandes ganhos financeiros dos bancos. Com o fim da inflação, aumentou a pressão por eficiência operacional e redução de custos.

### **2.3 O foco no consumidor**

Nos últimos anos, o governo brasileiro vem aumentando progressivamente a pressão sobre o setor bancário para a redução de taxas e tarifas com o objetivo divulgado de melhorar a vida do consumidor e tornar as práticas bancárias no país mais próximas àquelas dos países desenvolvidos, como Estados Unidos e países da Europa. Em 30 de abril de 2012, véspera do

feriado do Dia do Trabalho, a presidente do Brasil Dilma Rousseff, falando em um pronunciamento em rede nacional, criticou os bancos brasileiros: “É inadmissível que o Brasil, que tem um dos sistemas financeiros mais sólidos e lucrativos, continue com um dos juros mais altos do mundo”.

A resolução 3919 do Conselho Monetário Nacional (CMN) de 25/11/2010 estabeleceu a limitação à quantidade e tipos de tarifas cobradas de clientes de cartões de crédito, bem como regras para aumento do pagamento mínimo. Além disso, ao longo do ano de 2012, através do uso de bancos estatais, tais como Banco do Brasil (BB) e Caixa Econômica Federal (CEF), o governo deu início a uma queda significativa das taxas de juros de diversos produtos financeiros, como o cheque especial, crédito pessoal e cartões de crédito, entre outros. O objetivo era forçar os bancos privados a reduzirem as taxas de seus produtos. A tabela 2 mostra a evolução das taxas entre os anos de 2010 e 2012 de alguns bancos privados (Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander) e públicos (BB e CEF), deixando claro a pressão por queda de taxas a partir dos bancos públicos.

**Tabela 2 – Evolução das taxas de juros do cheque especial para pessoa física (BCB, 2014a)**

	<b>31-Dez-10</b>	<b>31-Dez-11</b>	<b>30-Mar-12</b>	<b>29-Jun-12</b>
<b>BB</b>	8.17	8.73	8.10	5.91
<b>CEF</b>	6.68	7.97	7.54	4.09
<b>Itaú</b>	8.40	8.85	8.60	8.32
<b>Bradesco</b>	8.39	8.81	8.21	8.08
<b>Santander</b>	9.24	10.44	9.95	9.92

Outro fato relevante do período em questão foi a crescente pressão do Banco Central do Brasil (BCB) e de órgãos de defesa do consumidor (como Procon e Idec) para a redução na quantidade de reclamações de clientes. O Itaú Unibanco havia encerrado o ano de 2011 como a instituição financeira com o maior número de reclamações procedentes por milhão de clientes no ranking do BCB (BCB, 2014b). No Procon, o banco encerrou 2011 como a terceira empresa com mais reclamações (Procon, 2014). O alto índice de reclamações gera pelo menos dois efeitos nocivos no negócio – 1) o custo de imagem, que é negativamente afetado por notícias amplamente divulgadas na imprensa dos rankings de reclamação e 2) o custo financeiro direto, advindo de processos cíveis de clientes que entram contra a instituição para reclamar dos mais diversos motivos, além dos custos envolvidos no tratamento das reclamações, como de pessoal, administrativos, de comunicação e de resposta (Stauss & Siedel, 2004).

Dentro deste cenário, para que as instituições financeiras mantivessem de uma forma sustentável a competitividade e o patamar de lucratividade que caracteriza o setor, e que é

cobrado por seus acionistas, tornou-se imperativo a busca por alternativas na geração de resultados – aumento de receitas, redução de custos e ganhos de produtividade.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca dar o embasamento teórico para se compreender a perspectiva histórica e os fundamentos conceituais em que se insere o Kaizen.

Inicialmente é colocada uma perspectiva histórica para situar o momento no tempo em que as práticas mencionadas neste estudo se desenvolveram. Em seguida, expõem-se as principais características do Sistema Toyota de Produção e da filosofia *lean* ou enxuta. Discorre-se, então, sobre o conceito do Kaizen e busca-se identificar os fatores críticos de sucesso relacionados à sua implantação, bem como desafios ou problemas que podem impedir o sucesso da iniciativa.

Por fim, são analisadas as características que distinguem a operação em serviços da operação em manufatura, o que permitirá ajudar a compreender os fatores que podem impactar a aplicação do Kaizen em instituições financeiras.

#### 3.1 Perspectiva Histórica

No final do século 18, a Revolução Industrial mudou o mundo ao trazer novos métodos de manufatura que representaram a transição de um sistema de produção manual para uma nova fase com grande participação das máquinas, especialmente na indústria têxtil.

No começo do século 19 foi a vez da mudança trazida pelas peças intercambiáveis. Essa inovação se espalhou nos EUA quando o arsenal de Springfield utilizou peças intercambiáveis em suas armas de fogo, o que permitiu que trabalhadores com menor qualificação produzissem uma grande quantidade de armas de forma rápida e com menor custo, tornando o conserto e substituição de peças muito mais simples (Ford, 2005).

O início do século 20 foi marcado pela administração científica de Frederick W. Taylor (Taylor, 1911) e pela produção em massa com as linhas de montagem, que ficou mais popularmente conhecida na pessoa de Henry Ford e seu modelo Ford T (Wood, 1992).

O tópico abordado por este estudo faz parte de uma revolução similar às acima mencionadas ocorrida na segunda metade do século 20 e que se pode caracterizar aqui inicialmente pelo que Liker & Meier (2007) chamaram de Sistema Toyota de Produção (STP) ou pelo que Womack et al (2004) chamaram de filosofia “enxuta” (ou “*lean*” como é mais conhecida).

Este sistema, ou filosofia, é baseado na busca da eliminação completa de desperdícios, o que acaba por envolver todos os aspectos da produção em busca de métodos mais eficientes de se

trabalhar. Sua origem vem do desenvolvimento do tear automático por Sakichi Toyoda, que automatizou uma atividade manual e desenvolveu a capacidade na máquina de fazer julgamentos, eliminando produtos defeituosos (Toyota, 2014). Evoluiu com seu sucessor, Kiichiro Toyoda, que criou a Toyota Motor Company, e desenvolveu o conceito do *just-in-time* (JIT), cujo modelo foi estruturado e desenvolvido pelo engenheiro Taiichi Ohno (1988), e seu primo Eiji Toyoda, que após viajar em 1950 aos Estados Unidos para conhecer métodos de manufatura, trouxe importantes contribuições na implantação de técnicas na Toyota.

No Japão pós-guerra, o país sofria com restrições de capital e o baixo volume de vendas no mercado local não justificava o uso de grandes lotes de produção, como ocorria nas americanas Ford e GM. Os japoneses se deram conta que estavam significativamente atrás dos americanos no setor automotivo e tinham um mercado muito menor, que não permitia uso de produção em grande escala como nos Estados Unidos. A menos que fizessem uma revolução na indústria, jamais seriam competitivos como as poderosas montadoras americanas.

Ao analisar o modelo ocidental, Ohno notou duas falhas: grandes lotes viram grandes estoques e a incapacidade de atender a preferência do cliente por diversidade de produtos. Assim, espalhando seu conceito de produção de pequenos lotes Ohno focou em reduzir custos pela eliminação do desperdício. Isto foi facilitado porque o maquinário trazido por Kiichiro era simples, genérico e adaptável. "O resultado foi a capacidade de produzir uma variedade considerável de veículos em volumes relativamente baixos, a um custo competitivo, alterando a lógica convencional de produção em massa." (Holweg, 2006).

O desenvolvimento destes conceitos e práticas pelos japoneses foi possível também graças à introdução do *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) introduzido por W.E. Deming nos anos 50, seguido pelos seminários de Juran sobre conceitos como controle de qualidade e círculos de qualidade (Imai, 1988). Outro importante contribuidor foi Kaoru Ishikawa, que criou o diagrama de causa-e-efeito (ou diagrama Ishikawa), além de ter papel fundamental para a difusão de outras seis ferramentas: o diagrama de Pareto, o histograma, as folhas de verificação, os gráficos de dispersão, os fluxogramas e as cartas de controle (Schonberger, 2007). E também Shingeo Shingo, que ajudou com a concepção do SMED (*Single Minute Exchange of Die* – troca rápida de ferramentas) e do *Poka-Yoke* (prova de erros) (Shingo, 1983).



### 3.2 O Modelo Toyota

O Sistema Toyota de Produção (STP) desdobra-se em uma série de valores, métodos, ferramentas e filosofias, algumas das quais serão apresentados mais adiante. Alguns exemplos de ferramentas e técnicas do STP são o 5S, o *kanban*, os 7 desperdícios, o Trabalho Padronizado, a regra 80/20, o Controle Visual e *Poka-Yoke* (prova de erro) (Liker & Meier, 2007).

Um dos grandes disseminadores do STP foi Jeffrey Liker, que em 2004 publicou *O Modelo Toyota*. Liker resumiu o modelo em 14 princípios, que poderiam ser separados em quatro seções, os 4Ps da Toyota: filosofia (*philosophy*), processo (*process*), pessoas e parceiros (*people and partners*) e solução de problemas (*problem solving*) (Liker, 2004). A figura 3 resume o modelo, que é detalhado um pouco mais na sequência:

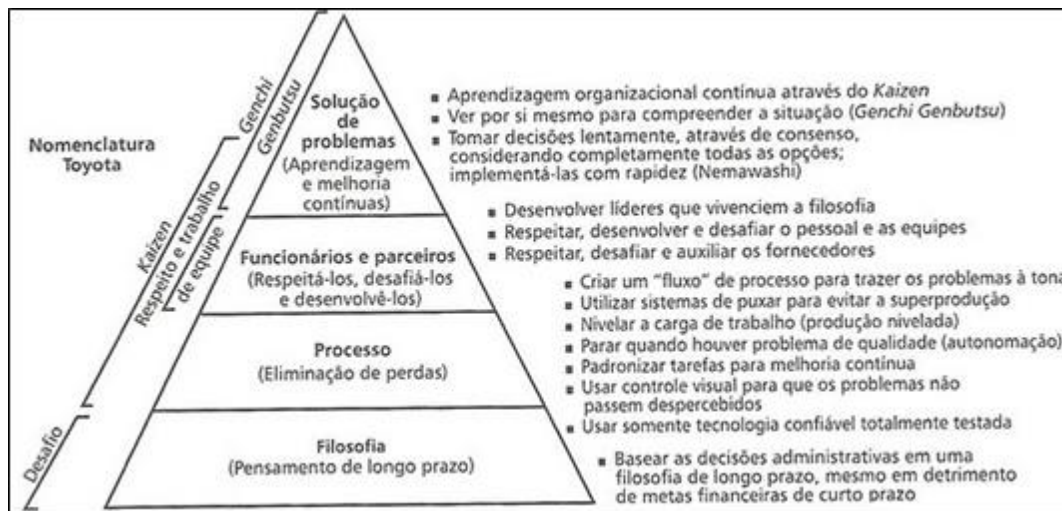


Figura 3 – O modelo Toyota (Liker, 2004)

#### Filosofia (*philosophy*): filosofia de longo prazo

- Princípio 1: baseie a gestão em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo.

#### Processo (*process*): o processo certo produzirá os resultados certos

- Princípio 2: Criar um fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona (evidenciar processos).
- Princípio 3: Usar sistemas “puxados” para evitar a superprodução (uso do *kanban* – os cartões para controlar o fluxo de produção, por exemplo).

- Princípio 4: Nivelar a carga de trabalho – *heijunka* (trabalhe como a tartaruga, não a lebre).
- Princípio 5: Construir uma cultura de parar e resolver problemas, para obter a qualidade desejada logo na primeira tentativa (*jidoka* – automação inteligente, que identifica problemas).
- Princípio 6: Tarefas padronizadas são a base da melhoria contínua e da capacitação de funcionários (métodos estáveis, previsibilidade, regularidade, acumular aprendizado).
- Princípio 7: Usar controle visual para que nenhum trabalho fique oculto.
- Princípio 8: Usar somente tecnologia confiável e plenamente testada que atenda a funcionários e processos (para suportar pessoas, não substituir pessoas).

**Valorização da organização através do desenvolvimento dos seus funcionários e parceiros (*people and partners*)**

- Princípio 9: Desenvolver líderes que compreendam completamente o trabalho, vivam a filosofia e ensinem os outros.
- Princípio 10: Desenvolver pessoas e equipes excepcionais que sigam a filosofia da empresa.
- Princípio 11: Respeitar sua rede de parceiros e de fornecedores, desafiando-os e ajudando-os a melhorar.

**A solução contínua da raiz dos problemas conduz à aprendizagem organizacional (*problem solving*).**

- Princípio 12: Ver por si mesmo para compreender completamente a situação (*genchi genbutsu*)
- Princípio 13: Tomar decisões lentamente por consenso, considerando completamente todas as opções; implantá-las com rapidez (*nemawashi*). Perguntar os 5 porquês.
- Princípio 14: Tornar-se uma organização de aprendizagem pela reflexão incansável (*hansei*) e pela melhoria contínua (*Kaizen*).

Conhecer os princípios organizados por Liker é relevante neste trabalho, pois ao longo do estudo será possível ver que o Kaizen está incorporado não só em um, mas em diversos destes princípios, pois se trata de um processo de melhoria contínua e que atua sobre processos e

pessoas. Também ao se entender a aplicação do Kaizen no Itaú Unibanco, poderá ser identificada a presença de alguns princípios e levantar a oportunidade da aplicação de outros.

### 3.3 A filosofia lean e a melhoria contínua

Radnor et al (2012) definem o conceito de *lean* como “uma prática de gestão baseada na filosofia de melhoria contínua dos processos, seja aumentando o valor para o cliente ou reduzindo atividades sem valor agregado (*muda*), a variação do processo (*mura*), e más condições de trabalho (*muri*).”

O primeiro autor a usar a expressão *lean production* (ou simplesmente *lean* como geralmente se abrevia) foi Krafcik, o primeiro engenheiro americano a ser contratado pela NUMMI, em 1988 no livro “*The triumph of the lean production system*” (Holweg, 2006). A NUMMI foi uma *joint venture* criada por GM e Toyota em 1984 na Califórnia para fabricar carros de ambas as marcas. Para a GM a parceria era interessante para conhecer melhor as técnicas de produção japonesas, enquanto para a Toyota era uma oportunidade de estabelecer uma base de manufatura na América. No contexto geral, a NUMMI foi importante no sentido de permitir que o modelo de produção japonês fosse testado com mão-de-obra americana, o que viria quebrar diversos paradigmas existentes até então.

O termo *lean*, contudo, é mais lembrado quando associado a Womack et al (2004), que em 1990 lançaram o livro mundialmente famoso “A máquina que mudou o mundo”, baseado em um estudo do MIT – Massachusetts Institute of Technology – sobre a indústria de automóveis. O livro em si apresenta um pouco da perspectiva histórica que levou ao modelo (como feito na seção 3.1 deste estudo), além de diversos conceitos ou técnicas do modelo de gestão de produção japonês, como as atividades e grupos para a resolução de problemas e a formação dos *keiretsus*, estrutura em que empresas se organizam ao redor de uma principal a fim de compartilhar conhecimento, simplificar e agilizar processos e estabelecem relações de longo prazo.

Apesar de muito do que a “Máquina” apresenta já ter sido apresentado antes de seu lançamento, o que tornou o livro famoso e o transformou em referência foram, segundo Holweg (2006):

- O estilo não técnico de leitura do livro;
- O livro não só descrevia o novo sistema (como outros anteriormente), mas também foi capaz de contrastar o seu desempenho com outros sistemas em uma referência global;

- O livro saiu no momento histórico certo, quando as pessoas estavam se dando conta da crise automobilística nos Estados Unidos;
- O livro oferece um tratamento mais sistêmico do sistema de gestão mais amplo na Toyota.
- O livro começou a ser usado em salas de aula, que não era a intenção original.

O autor cita ainda que os autores Robert Hall e Richard Schonberger quando explicam o sucesso do livro se referem adicionalmente à força da marca do MIT, uma sólida base de investigação e boas "habilidades de marketing" na divulgação (como o nome chamativo do livro).

Womack e Jones (1996) também são os responsáveis pela definição dos cinco princípios *lean* frequentemente citados pelos autores, que são:

- Valor – Determinar o que é valor para o consumidor, considerando o que ele está disposto a pagar por isso, no produto ou serviço.
- Fluxo de valor – mapear o processo e identificar o que gera valor, o que não gera, mas é importante para manter o processo e a qualidade, e o que não gera valor para eliminar.
- Fluxo contínuo – dar fluidez para garantir que o produto/serviço e informações sigam sem problemas no fluxo de valor.
- Produção puxada – somente gerar o que é demandado pelo consumidor, sem uso de estoques.
- Perfeição – buscar a perfeição pela melhoria contínua dos processos e sistemas seguindo os princípios anteriores.

Embora a metodologia *lean* envolva uma série de ferramentas e técnicas, De Koning et al (2008) lembram que há um denominador comum entre todas as aplicações de *lean*: todas buscam otimizar a eficiência de processos. Os autores citam que os modelos mais importantes são:

- “Balanceamento de linha - equilíbrio e ajustes finos da capacidade de processamento de cada etapa do processo a fim de evitar tanto o excesso quanto falta de capacidade;
- 5S - abordagem para fazer e manter a área de trabalho bem organizada e limpa. Isso reduz as ineficiências devido à má organização;
- Single Minute Exchange of Dies (SMEDs) ou trocas rápidas - otimizando a utilização dos recursos de produção pela redução do tempo de inatividade do recurso de produção;

- Gestão visual – fazer o fluxo e o ritmo de trabalho visíveis para os funcionários, por exemplo na forma de painéis. Isto fornece os funcionários *feedback* sobre seu desempenho e, assim, os ajuda a melhorar o seu desempenho;
- Célula de manufatura – readequação das etapas do processo e reorganização do espaço de trabalho para otimizá-lo no que diz respeito à eficiência;
- Produção puxada - um sistema no qual o processo de entrega da produção ou serviço só se inicia após um pedido do cliente. O objetivo é reduzir os níveis de estoque e superprodução;
- Fluxo contínuo ou de uma peça - processar os itens de trabalho um-a-um em vez de por lote, o que ajuda a reduzir os níveis de estoque e tempo de produção;
- Análise do caminho crítico - a análise da interdependência entre as etapas do processo, com o objetivo de melhorar a sua coordenação mútua e reduzir o tempo total de processamento;
- Redução de complexidade - a complexidade é o número de diferentes produtos e serviços e o número de processos. Visa reduzir esses números com o objetivo de melhorar a eficiência.”

Entretanto, outros autores (Salah et al, 2010; Andersson et al, 2014; Lucato et al, 2014) incluem outras técnicas nesta lista, como o *Poka-Yoke* (prova de erro), o PDCA, o *kanban*, o *takt time*, e mais algumas que não serão citadas aqui, além do próprio Kaizen.

O pensamento *lean* também evoluiu ao longo do tempo. Em seu início, nos anos 80, era mais focado no uso das “ferramentas” *lean*. Na início da década seguinte evoluiu para uma abordagem de uso de melhores práticas voltadas para a manufatura, mas como tal não havia ainda muita abertura para mudança e expansão do aprendizado. Na segunda metade da década surgiu a preocupação com o mapeamento do fluxo de valor, quando Womack e Jones (1996) lançaram seu livro *Lean Thinking*; os autores apresentaram cinco princípios que ficaram muito conhecidos posteriormente, mas ainda era comum a aplicação do *kaikaku* (melhoria por eventos pontuais de ruptura, ao contrário do Kaizen que envolve melhoria contínua). Já a partir do início dos anos 2000 a visão tornou-se mais holística, com uma visão de sistemas de valor e de organizações que buscam maximizar o aprendizado de seus *stakeholders* (Hines et al, 2004). A figura 4 resume as fases de evolução da abordagem *lean*:

	1980-1990 Célula e linha	1990-meados 1990 Chão de fábrica	Meados 1990-1999 fluxo de valor	2000+ Sistema de valor
Prescrição/contingência	Abordagem baseada na ferramenta altamente prescritivas	Abordagem de melhores práticas altamente prescritivas	Princípios Lean Mapeamento do fluxo de valor Prescritiva "uma melhor maneira"; "Toyota é a melhor"	Contingência envolvendo: valor do cliente, implantação de políticas, tamanho, indústria, tecnologia
Aprendizado organizacional	Organização conhecendo Aprendizagem de circuito único Gestão por objetivos	Organização compreendendo Aprendizagem de circuito único Gestão por objetivos	Organização pensante Aprendizagem de circuito único (algumas vezes duplo, mas ineficaz) Gestão por fato	Organização que aprende Circuito duplo (e algum aprendizado Deutero) Gestão por fato

**Figura 4 – A evolução da abordagem *lean* (Hines et al, 2004, tradução do autor)**

Womack e Jones (1996) montaram um mapa com o caminho das pedras para a transformação *lean*, cujos passos levariam ao “salto *lean*” como mostrado na Figura 5. Posteriormente o estudo de caso será identificado dentro deste contexto.

Fase	Passos Específicos	Prazo
Comece	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontre um agente de mudança</li> <li>• Conheça as técnicas de pensamento enxuto</li> <li>• Encontre um alavancador</li> <li>• Mapeie as cadeias de valor</li> <li>• Comece o <i>kaikaku</i> (mudança radical por curto período)</li> <li>• Expanda seu escopo</li> </ul>	Primeiros seis meses
Crie uma nova organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganize-se por família de produtos</li> <li>• Crie uma função <i>lean</i></li> <li>• Elabore uma política para excesso de pessoas</li> <li>• Desenvolva uma estratégia de crescimento</li> <li>• Remova os obstáculos</li> <li>• Instale uma mentalidade de "perfeição"</li> </ul>	Seis meses a dois anos
Instale sistemas de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduza contabilidade <i>lean</i></li> <li>• Relacione o pagamento ao desempenho da empresa</li> <li>• Implemente transparência</li> <li>• Inicie o desdobramento da política</li> <li>• Introduzir aprendizagem <i>lean</i></li> <li>• Encontre ferramentas do tamanho certo</li> </ul>	Anos três e quatro
Complete a transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique essas etapas nos seus fornecedores/clientes</li> <li>• Desenvolva uma estratégia global</li> <li>• Transição de melhorias <i>top-down</i> para <i>bottom-up</i></li> </ul>	Final do ano cinco

**Figura 5 – Prazo para o “salto *lean*” (Womack e Jones, 1996, traduzido pelo autor)**

### 3.4 Conceito e aplicação do Kaizen

O Kaizen tem as mesmas origens do que se denominou Sistema Toyota de Produção e do *lean*: no Japão após a Segunda Guerra Mundial, a escassez de recursos, a grande competição interna e um mercado doméstico pequeno obrigavam os japoneses a racionalizar o ambiente de produção (Hines et al, 2004; Holweg, 2006; Imai, 1988; Wood, 1992).

Kaizen é uma palavra japonesa que significa "melhoria". Na linguagem de produção, no entanto, Kaizen significa "melhoria contínua": encontrar e se livrar de qualquer desperdício existente em qualquer lugar na linha de produção ou organização. De acordo com a consultoria Shingijustu, uma das consultorias japonesas especializadas em implantações de Kaizen, as atividades de Kaizen transformam a sua operação ou processos em "sistemas enxutos" eficientes. O Kaizen deve ser continuamente praticado porque sempre existem ineficiências em qualquer operação. (Shingijutsu Global, 2014).

Masaaki Imai, um dos primeiros e principais teóricos de Kaizen e fundador do Kaizen Institute Consulting Group (KICG), define o Kaizen como “contínuo melhoramento envolvendo todos, inclusive gerentes e operários” (Imai, 1988). Para Imai, o Kaizen não é uma ferramenta ou técnica específica, mas um "conceito guarda-chuva que abrange a maioria das práticas "exclusivamente japonesas" que recentemente atingiram tal fama mundial” (Imai, 1988, p3), tais como o Controle Total de Qualidade (TQM), o Zero Defeitos, o *just-in-time*, *kanban* e outros, conforme ilustrado na figura 6. Neste sentido, o entendimento de Imai se assemelha ao que outros autores tratam como as ferramentas *lean*.

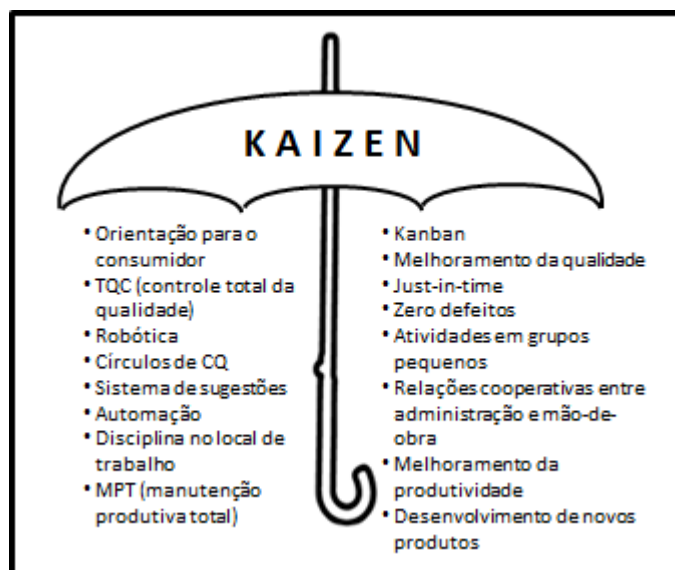


Figura 6 – O guarda-chuva do Kaizen (Imai, 1988)

A compreensão deste autor é a que de modo geral tanto Kaizen quanto *lean* se utilizam das mesmas técnicas ou ferramentas desenvolvidas principalmente na Toyota no que se chamou de Sistema Toyota de Produção. Em princípio o conceito de Kaizen parece ser um pouco mais abrangente porque envolve a manutenção do processo de busca de melhoria de modo contínuo, enquanto *lean* não necessariamente envolve esta continuidade. Porém, até mesmo esta diferença se dissipou no mundo ocidental quando Womack e Jones incluíram a “perfeição” entre os

princípios *lean* no seu livro de “*Lean Thinking*” (1996), e quando os ocidentais resolveram criar um conceito denominado “Evento Kaizen” ou “Kaizen Blitz”, que envolve o uso das técnicas japonesas, mas em um evento pontual de curta duração.

Imai também ressalta essas diferentes orientações entre as empresas japonesas e as americanas – estas mais orientadas a resultados, que são objetivos de curto prazo, aquelas mais orientadas a processos, que focam mais no longo prazo. Os benefícios da orientação ao processo, segundo o autor, são muitos, tais como a orientação japonesa ao longo prazo incentiva os esforços de melhoria, permite uma ligação entre processos e resultados, permite uma visão holística sem vieses, e foca em aspectos relacionados a pessoas, como trabalho em equipe, disciplina, participação ativa, moral e comunicação.

Brunet e New (2003), em um artigo referência sobre Kaizen, destacam que o Kaizen evolui de forma única dentro de cada organização, e que dentro de cada empresa o Kaizen se adapta a diferentes condições ao longo de sua implantação. Analisando vários artigos, os autores identificam três características em comum: 1) o Kaizen é contínuo, uma jornada que nunca acaba; 2) as mudanças do Kaizen geralmente são por natureza pequenos incrementos, ao contrário de mudanças de ruptura vindas de grandes inovações; e 3) o Kaizen é participativo, com envolvimento e inteligência dos empregados, gerando melhoria em qualidade de vida para os mesmos.

As atividades em grupos menores fortalecem o trabalho em equipe, melhorando a comunicação entre os trabalhadores, a moral, ajuda os trabalhadores a desenvolverem novas habilidades, conhecimentos e atitudes cooperativas, e melhora as relações de gestão do trabalho.

Uma analogia comum que se faz ao se tratar do tema é que a maior parte dos empregados pode identificar diferentes tipos de desperdício no seu local de trabalho, mas, infelizmente, os desperdícios identificados são apenas a ponta do iceberg. Singh e Singh (2009) afirmam que até que esses funcionários sejam treinados nos fundamentos do pensamento enxuto, eles são incapazes de perceber os desperdícios realmente presentes em seu ambiente. O restante do iceberg, neste caso, costuma ser escondido por trás dos grandes estoques (no ambiente industrial da produção em massa) que escondem o desperdício. No ambiente de serviços, pode-se propor pensar em ocorrências semelhantes que ficam escondidas atrás do excesso de pessoas, tarefas mal distribuídas, estruturas hierárquicas ou processos ineficientes, alto tempo de resposta ao cliente ou para solução de problemas, entre outros.



Brunet e New (2003) ressaltam que o Kaizen precisa ser distanciado de um desenvolvimento ocidental mais recente, o Kaizen Blitz ou Evento Kaizen. Farris et al (2008) definem que “o Evento Kaizen é um projeto de melhoria focado e estruturado, utilizando uma equipe multifuncional dedicada a melhorar uma área de trabalho orientada, com metas específicas, num prazo acelerado. Durante um prazo relativamente curto do evento (geralmente de 3 a 5 dias), os membros da equipe do Evento Kaizen aplicam ferramentas de resolução de problemas de baixo custo e técnicas para planejar rapidamente e, muitas vezes, implementar melhorias em uma área de trabalho-alvo”. Apesar de muitas das técnicas do Kaizen poderem ser aplicadas no Evento/Blitz, o Kaizen em si, ao contrário destes, tem um caráter de longo prazo, de continuidade.

### **3.5 Fatores críticos de sucesso**

A análise de artigos permitiu identificar pontos que os autores consideraram relevantes e citaram como parte integrante dos programas Kaizen de empresas que tiveram sucesso na implantação, com a obtenção de resultados vistos como positivos.

Brunet e New (2003) citam em seu estudo de caso japonês a existência do emprego vitalício, características de muitas empresas no Japão e que constituem um fator de segurança importante para o empregado. Colocam também o pagamento pela participação no Kaizen como hora-extra, a existência de prêmios como incentivo por reconhecimento, a consideração positiva da participação em Kaizen no processo de avaliação dos funcionários e a necessidade do Kaizen gerar satisfação para os participantes. Por fim, destacam a existência de metas alinhadas e que forneçam sentido e desafio subjacente para sustentar o esforço no Kaizen. "A opinião comum era de que para ser bem sucedido um programa de melhoria tem de garantir que todos os membros sejam capazes de obter satisfação através de conquista, sem aumento significativo no trabalho ou risco de segurança."

Bessant et al (2001) argumentam que a construção e incorporação de rotinas é um processo amplo de aprendizagem e envolve um processo de acumulação gradual. Sugerem uma evolução de comportamentos individuais para rotinas que viram habilidades específicas na empresa. Assim, os autores listam rotinas associadas com a melhoria contínua e comportamentos que as constituem, como: demonstrar crença comum no valor dos pequenos passos, procurar a solução do problema ao invés do culpado, usar ferramentas e técnicas para suportar a melhoria contínua,

mensurar as melhorias, participação das pessoas no processo, ligar a melhoria contínua às metas estratégicas, suporte dos gestores através da alocação de recursos (tempo, dinheiro, espaço, pessoas), e compartilhamento de aprendizados e experiências.

Delgado et al (2010) citam como relevantes: o comprometimento da alta administração, extenso treinamento e educação, mudanças na estrutura e cultura organizacional, mensuração do sucesso em termos de benefícios financeiros, sistemas de reconhecimento e recompensa para os funcionários, uso eficaz da tecnologia, a confiança na organização e seleção de projetos, e boa priorização. Outros pontos importantes: seleção de projetos (começar com pequenos e que dão resultados positivos), mudança de status da equipe de Qualidade (reconhecimento/mobilidade para quem tem certificação e treinamento), seleção de equipes por habilidades e a seleção adequada de líderes dos projetos.

Farris et al (2008) sugerem como fatores recomendados: as metas devem ser apresentadas de forma interativa à equipe, permitindo que esta tire dúvidas sobre as expectativas da liderança; garantir que a alta administração apoie uma política de não avançar com um evento quando não há representantes na equipe de todas as funções-chave que deveriam participar; definir claramente quais os limites da autoridade da equipe e desenvolver mecanismos para comunicar de forma mais clara e fortemente o apoio da gestão para a tomada de decisão da equipe."

Glover et al (2013), que analisam os fatores que determinam a sustentabilidade dos resultados de um Evento Kaizen, colocam como fundamentais: o apoio da alta administração; a seleção adequada de projetos, escolha criteriosa; o uso de mais de um tipo de ferramenta ou técnica (5S, SMED, etc); facilitadores experientes; e a qualidade do desenho e implementação do sistema organizacional para medição de resultados.

Jones Jr. (2004) coloca também a discussão das metas com os líderes de negócios, a colocação de um executivo de alto escalão responsável pelo assunto qualidade, extenso treinamento, proximidade entre equipe de projetos e equipe de operações, envolvimento e treinamento de fornecedores, e, por fim, desenvolvimento de métricas específicas de sucesso para os projetos.

Jorge et al (2011) dizem que é fundamental o envolvimento dos funcionários para garantir sucesso e sustentabilidade das melhorias. Os autores lembram o destaque que deve ser dado ao fator humano na construção e sustentação de uma cultura *lean* na organização. Isto é ainda mais importante em serviços, onde há maior participação e influência dos funcionários no processo.

Piercy e Rich (2009a) colocam que nos seus estudos de caso o time de mudança foi composto por pessoas com atitude positiva, assim houve pouca resistência. O treinamento e a responsabilidade designada foram valorizados pelos participantes. Mostrar resultados alcançados ajudou a reforçar o apoio da alta administração no programa.

Savolainen (1999) destaca como importantes: a participação de uma consultoria externa, o desenvolvimento de um novo sistema de remuneração, a criação de funções separadas para coordenar os esforços de qualidade, o treinamento, e a tática do progresso gradual com persuasão persistente.

Este autor, baseado nas entrevistas realizadas e na experiência como participante de Kaizen e funcionário do estudo de caso, acredita que os principais fatores críticos de sucesso são: comprometimento da alta administração, apoio de consultoria externa (preferencialmente uma especializada em Kaizen ou *lean*), implantação das soluções propostas pelos grupos, acompanhamento por indicadores, participação efetiva e focada dos envolvidos diretamente nos processos e treinamento adequado.

Um pouco mais a frente, será apresentada a figura 7 com uma compilação dos principais fatores críticos de sucesso na visão dos autores analisados.

### **3.6 Desafios na aplicação**

Farris et al (2008) lembram que "a literatura sobre aprendizagem organizacional sugere que a compreensão de aplicações de ferramentas menos bem sucedidas é um componente fundamental da aprendizagem organizacional." Assim, é importante analisarmos também os casos de fracasso, ou iniciativas menos bem sucedidas, para delas extrair o aprendizado a fim de compreender e evoluir no processo. É relevante que se destaque o que os autores trazem no que se refere a problemas de implantação, desafios que surgiram pelo caminho e cuidados que podem ser necessários na implantação de metodologias de melhoria contínua.

A recessão econômica é um fator que alguns autores colocam como ameaça para o sucesso ou sustentabilidade da iniciativa ao longo do tempo. Brunet e New (2003) afirmam que em seu estudo, uma recessão fez com que aumentasse significativamente a quantidade de projetos por grupo, o que afetou a sustentabilidade por dificultar manter o controle do método.

Delgado et al (2010) apontam que em seu caso houve alguma resistência de colaboradores, pois a metodologia em questão (*Lean Six Sigma - LSS*) implica um controle exaustivo de trabalho e avaliação de resultados. Os autores ainda citam como obstáculos:

- o equilíbrio entre a rotina de trabalho e do trabalho envolvido na formação e projetos de LSS;
- o amplo conjunto de ferramentas disponíveis no LSS e a dificuldade para selecionar os mais adequados para a realidade empresarial;
- alguns funcionários não possuem o conhecimento necessário para compreender a natureza matemática e estatística de algumas ferramentas; e
- o longo tempo necessário para alguns projetos serem totalmente desenvolvidos e para produzir resultados pode reduzir a motivação sentida por alguns funcionários.

Farris et al (2008) afirmam que nos Kaizen sem tanto sucesso a comunicação dos objetivos não era clara. Havia divergência no entendimento do que deveria ser feito e, depois, no sucesso do que foi feito. A ausência de um dos membros importantes durante o projeto prejudica a solução encontrada e chance de implantação posterior. E pela autonomia do time ser limitada muitas das soluções apresentadas foram rejeitadas posteriormente.

Glover et al (2013) revelam um problema no uso excessivo de Eventos Kaizen como possível responsável por resolver qualquer problema ou uma ferramenta para atrair recursos para um determinado assunto. O uso de "problemas emergenciais" como um catalisador/iniciador é negativo para o sucesso. Os autores separam os problemas entre problemas de sustentabilidade e problemas gerais.

Os "problemas de sustentabilidade" mais comumente relatados entre as organizações foram a falta de acompanhamento (*follow-up*) dos projetos; falta de facilitadores treinados; disposição, alterações na área de trabalho (ambiente); e falta de tempo para priorizar o acompanhamento.

Os "problemas gerais" mais comumente relatados entre as organizações eram a comunicação para força de trabalho geral; pessoas certas participando; resistência à mudança; resultados iniciais não observáveis; verificação/sustentação de resultados; e alterações de cronograma de produção no local de trabalho.

Radnor et al (2012) analisam a implantação de *lean* em serviços de saúde. Os autores revelam algumas dificuldades surgidas pelas diferenças de características entre este setor e o de manufatura. Uma dificuldade é de se identificar quem é o cliente e, logo, valor para o cliente. Assim, *lean* significava coisas diferentes para diferentes grupos do estudo de caso. Outra diferença é que o setor de saúde é direcionado pela capacidade, então a habilidade de influenciar a demanda ou fazer uso pleno dos recursos é limitada. Assim, o que os autores identificaram é que o uso das ferramentas *lean* no setor é restrito a uma visão das mesmas como ferramenta. A filosofia não é compreendida por outras pessoas além dos agentes de mudança. Há somente uma visão voltada para a eliminação de desperdícios, mas não para gestão de demanda e capacidade ou para a criação de um ambiente de trabalho eficiente e seguro.

Savolainen (1999) coloca que o interesse no assunto qualidade varia de forma cíclica. É mais entusiasmado em épocas de alta demanda e rentabilidade. Já em épocas de recessão há um decaimento, e frequentemente os esforços diminuem e o foco da empresa muda para outras prioridades. Mas a metodologia incorporada com a melhoria contínua ajudou as empresas no estudo de caso a reunir forças para se reerguer, atuando como uma arma mental (resiliência). E esse fator é uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, pois isso é o que não pode ser copiado.

Entre o final de 2009 e 2011, a Toyota, empresa que representa a essência da filosofia e o berço de muitas das técnicas mencionadas neste trabalho, passou por momentos difíceis em que teve que fazer *recall* de um grande número de veículos nos Estados Unidos. Este episódio recebeu grande destaque na mídia justamente pelo surgimento de problemas de qualidade na empresa que representava a imagem imaculada deste conceito, e também pela demora na resposta da empresa aos problemas identificados.

A revista inglesa *The Economist*, referência na área de negócios, analisou em pelo menos três artigos (*The Economist*, 2010a, 2010b, 2010c) as razões que levaram à crise dos *recalls*. Um dos problemas destacados foi que a empresa demorou em assumir seus erros e, uma vez que o fez, demorou em corrigi-los. O respeito à hierarquia na empresa fazia com que funcionários evitassem passar más notícias para a alta administração, mantendo assim as informações longe de quem precisa ouvi-las. Na empresa, desafiar o chefe era algo inadmissível, considerado deslealdade. Este aspecto acaba gerando, como consequência, o que se conhece por “*groupthink*”, que é a falta de críticas ao status quo a fim de minimizar o conflito. A empresa também foi identificada como tendo pouca diversidade, seja em termos de mulheres em cargos

de liderança, ou pela existência de membros externos em seu conselho, o que também reforça o *groupthink* e faz como que se perca a perspectiva externa sobre determinados assuntos. Por fim, um dos grandes problemas identificados é que a empresa iniciou um forte período de expansão pelos Estados Unidos, o que fez com que o grupo responsável por disseminar o conhecimento e monitorar o trabalho internamente e nos fornecedores (os *sensei*) ficasse em número insuficiente para atender ao crescimento da empresa.

Para consolidar as informações obtidas através da análise da bibliografia deste estudo, está destacado na figura 7 um quadro resumo com os pontos mencionados como fatores críticos de sucesso e também os desafios para a implantação de um programa de melhoria contínua, como Kaizen ou *lean*. Os itens destacados em negrito são aqueles em que foram encontradas mais repetições de menção entre os autores analisados na bibliografia deste estudo. Por exemplo, há diversas menções quanto a “comprometimento da alta administração” ser um fator crítico de sucesso na implantação da metodologia. Posteriormente será feita uma comparação destes com o ambiente ou características encontrados em nosso estudo de caso.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	DESAFIOS
Autonomia da equipe de projeto	Aumento/desequilíbrio da carga de trabalho
Compartilhamento de aprendizados	Ausência de participantes-chave
<b>Comprometimento da alta administração</b>	Autonomia limitada da equipe
Consideração na avaliação formal	Desalinhamento entre metas de projeto e estratégicas
Crença na filosofia de evolução gradual	Falta de controle/mensuração/monitoramento
Criação de equipe/função específica para gestão do programa	Falta de diversidade na equipe
Definição clara das metas e discussão conjunta	Falta de qualificação de funcionários
Envolvimento das pessoas de modo geral	<b>Falta de resultados mensuráveis (projetos de longo prazo, falta de monitoramento, etc)</b>
Envolvimento de fornecedores	Falta de treinamento
Facilitadores/consultores externos e/ou experientes	<b>Mudanças no local (ambiente) de trabalho</b>
Foco na solução, não no problema	<b>Problemas de comunicação (de metas, atividades, etc)</b>
Mensurar e apresentar resultados	<b>Impacto de questões cíclicas (recessão) - sobrecarga ou desinteresse</b>
Metas dos projetos alinhadas às metas estratégicas	<b>Resistência dos colaboradores - controle/monitoramento</b>
Prêmios de reconhecimento	Uso indevido dos projetos (problemas emergenciais, uso de recursos, etc)
Proximidade entre times de projetos e operações	
<b>Remuneração diferenciada pela participação</b>	
Segurança no trabalho (ex. emprego vitalício)	
Seleção adequada de equipes	
Seleção adequada de líderes dos projetos	
Seleção adequada de projetos	
<b>Suporte pela alocação de recursos (tempo, dinheiro, espaço, pessoas)</b>	
Treinamento adequado	
Uso de ferramentas e técnicas diversas	
Uso eficaz da tecnologia	

Figura 7 – Fatores críticos de sucesso e desafios (elaborado pelo autor)

### 3.7 Operações em serviços

Assim como ocorreu na manufatura, fatores como pressões da concorrência, exigências crescentes dos clientes e aumento de custos operacionais estão gerando cada vez mais um movimento na área de serviços em busca de métodos para ganhos de eficiência e melhoria

operacional. No contexto deste trabalho é, então, relevante destacar o conceito de serviços e entender como a operação em serviços se diferencia da manufatura ou indústria.

Johnston e Clark (2002) conceituam o serviço em duas perspectivas: a da organização e a do cliente. No caso da primeira, serviço é a proposição do negócio. No caso da segunda, é o modo como qual o cliente percebe os serviços da organização. Os autores lembram que na teoria e na cabeça de alguns gestores, as duas visões coincidem, mas na realidade não costuma ser o que acontece.

Já Kotler (1998, p. 412) define serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma pessoa possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Bateson e Hoffman (1999) destacam a dificuldade de se definir um serviço puro, que consideraria a pressuposição de que não há nenhum elemento de bem material ao serviço que o cliente recebe. Mas na verdade a maioria dos serviços contém algum elemento de bem material, como uma fatura ou um cartão de crédito, no caso de um banco.

Quanto às características que distinguem o serviço da manufatura, é importante conhecê-las, pois sua compreensão ajuda a entender eventuais diferenças no modelo de gestão da operação. Essas características típicas do serviço são apresentadas por diversos autores, tais como Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998, p. 46-50) e Bateson e Hoffman (2002, p. 12-19). Resumindo as principais características mencionadas pelos autores, tem-se:

- **Participação do cliente** no processo dos serviços refere-se ao fato de que em serviços o cliente interage com a organização e pode, inclusive, ser parte ativa do processo.
- **Intangibilidade** refere-se à característica do serviço que não permite com que seja visto ou tocado pelo cliente. O serviço é percebido, é sentido ou usufruído pelo cliente.
- **Simultaneidade** refere-se ao fato que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocado, o que gera impacto relevante quando comparado com a manufatura.
- **Perecibilidade** refere-se à incapacidade de se criar estoque nos serviços. Um operador da central de atendimento que não recebe ligações, por exemplo, é um custo que não se pode recuperar.

- **Heterogeneidade** refere-se ao fato dos serviços dependerem do contato com pessoas, e o comportamento varia de pessoa para pessoa. Assim, em muitos casos torna-se difícil criar um processo único e simples para atender a demanda.
- **Relação com o cliente** trata da natureza do serviço, em que geralmente se interage diretamente com o consumidor. Assim, é possível criar uma relação de longo prazo com o cliente.

Por estes fatores, pode-se ter a impressão de que as metodologias desenvolvidas na manufatura não seriam aplicáveis a serviços. Especialmente se o indivíduo tiver em mente o preconceito de que muito do que estas técnicas trazem tem relação simplesmente com padronização de processos e atividades. De fato, se nos restringirmos a este pensamento, como considerar a filosofia do Kaizen em um ambiente heterogêneo como o de serviços?

Entretanto, Piercy e Rich (2009a) lembram que embora tenhamos de fato as diferenças de entrega entre serviços e manufatura acima mencionadas, “no nível fundamental todos os serviços envolvem uma série de atividades de processo de entrada-transformação-saída”. Muitas das técnicas e ferramentas de Kaizen podem ser igualmente aplicadas tanto para o setor de manufatura como para serviços. O mapeamento de atividades, a fim de permitir a visualização de todo o fluxo e identificação de problemas, pode ser comum em ambos. O 5S pode ajudar a organizar qualquer ambiente de trabalho, independente do setor. O mesmo pode-se dizer da identificação dos desperdícios (*muda*), do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), dos gráficos de Pareto, do diagrama de Ishikawa e tantos outros.

Assim, embora se possam ter desafios particulares atrelados ao setor de serviços, eles não impedem o uso bem-sucedido das técnicas de melhoria contínua e *lean* (De Koning et al, 2008; Delgado et al, 2010; Jorge et al, 2011; Lokkerbol et al, 2012; Piercy & Rich, 2009b).

### **3.8 Front-office, back-office e a variabilidade dos processos de serviços com a participação do cliente**

Diversos autores procuraram estruturar classificações dos tipos de operações de serviços a fim de permitir uma melhor análise e compreensão do assunto. Chase (1978) trouxe um dos modelos de classificações mais tradicionais da literatura, onde utiliza o contato com o cliente como base de análise. O autor considera que o que distingue um serviço do outro, em termos do que pode ser atingido na sua busca de eficiência, é a extensão do contato com o cliente na criação do serviço, sendo esta extensão determinada como o percentual do tempo em que o



cliente precisa estar no sistema de serviços em relação ao tempo total que se leva para atendê-lo. Quanto maior o percentual, maior a interação entre as partes. E disto se segue que quando o contato é alto, é também mais difícil de se controlar e também de racionalizar. A classificação do autor compreende três categorias: serviços puros (alto contato), serviços mistos (contato médio) e quase-manufatura (baixo contato).

Esta distinção proposta pelo autor é importante porque permite propor diferentes formas de tratamentos para processos de cada categoria e afeta praticamente todas as decisões operacionais da empresa, tais como (Chase, 1978):

- Localização de instalações: operações de alto contato localizam-se normalmente mais perto de clientes do que as operações de baixo contato;
- Layout de instalações: operações de alto contato precisam acomodar as necessidades físicas e psicológicas do cliente, em vez de apenas aumentar a produção;
- Desenho de processos: processos de operação de alto contato têm um efeito mais direto e imediato para o cliente do que quando o cliente não está diretamente envolvido no processo;
- Qualificação dos trabalhadores: os trabalhadores de alto contato representam uma parte importante do serviço e devem ser capazes de interagir com o público, enquanto os trabalhadores de baixo contato precisam mais de habilidades técnicas.
- Controle de qualidade: os padrões de qualidade no alto contato estão muitas vezes nos olhos de quem vê e, portanto, são variáveis, enquanto os padrões de qualidade no baixo contato são geralmente mensuráveis e, portanto, fixos.
- Planejamento de capacidade: os níveis de capacidade do alto contato devem ser definidos para corresponder à demanda de pico a fim de evitar a perda de vendas, enquanto as operações de baixo contato podem definir a capacidade em algum nível de demanda média.

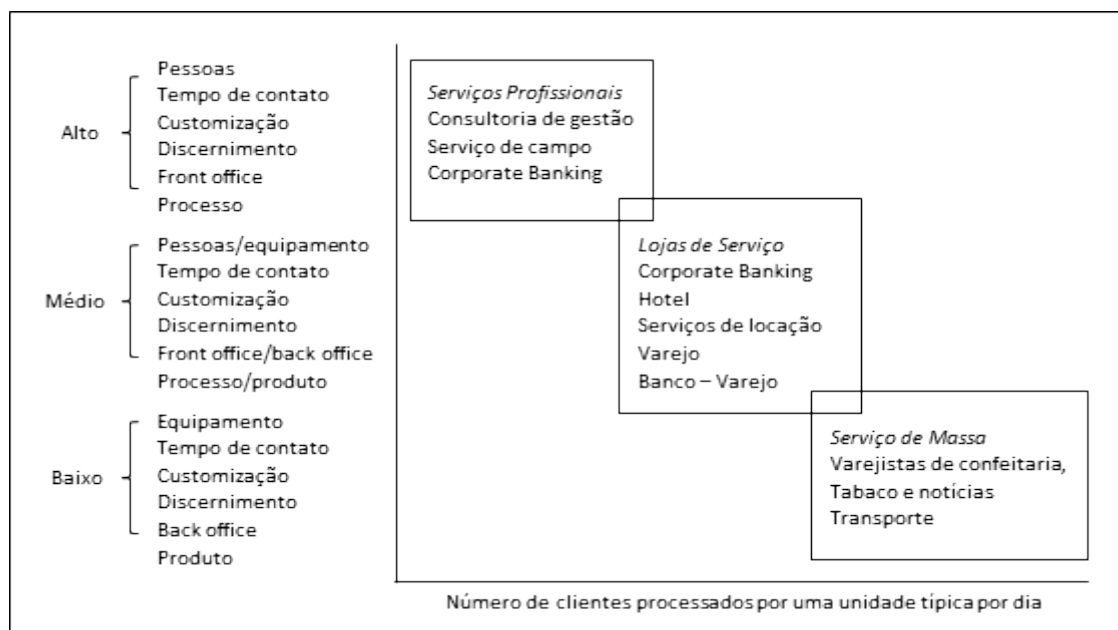
Quando o contato com o cliente é passivo ou inexistente, o processo pode tirar vantagem de padronização e automação para aumentar a eficiência e eficácia das operações, que são características manifestadas geralmente em atividades de back-office. Quando o contato do cliente é ativo e frequente, ele traz ineficiências inerentes, e as habilidades interpessoais tornam-se um elemento importante no desenho do processo; neste contexto as atividades de front-office são esperadas para lidar com estas questões (Chase, 1978).

Silvestro et al (1992) sugerem que uma medida mais apropriada do volume de atividade de serviços é o número de clientes processados por unidade de serviço individual por dia. Assim,

eles consideram também atividades que não requerem a presença do cliente, ao contrário de Chase (1978). Os autores, baseados em seus estudos, propõe uma classificação dividida em três tipos de processos de serviços:

1. Serviços profissionais: poucas transações, altamente customizado, orientado pra processos, alto tempo de contato, mais valor adicionado no front-office, julgamento tem que ser aplicado conforme a necessidade do cliente.
2. Serviço de massa: muitas transações de clientes durante um tempo limitado e baixa customização. Oferta orientada para produto. Mais valor extraído do back-office e pouco julgamento necessário do front-office.
3. Loja de serviços: características entre os dois modelos anteriores.

Na figura 8 proposta pelo autor, vemos sua sugestão para alocação de alguns tipos de operações de serviços. Interessante notar que, para o autor, banco de varejo fica situado na categoria de loja de serviços, enquanto que o *corporate banking* fica dividido entre esta e o serviço profissional.



**Figura 8 – Modelo de processos de serviços (Silvestro et al, 1992, traduzido pelo autor)**

Na compreensão do que é front-office e o que é back-office, podemos usar a definição proposta por Safizadeh et al (2003) que também analisam os processos com orientação de front-office ou back-office. Os autores definem que um processo com orientação de front-office tem mais da metade das interações diretas com o cliente, tanto em duração quanto em valor adicionado,

no front-office. Por outro lado, um processo com orientação back-office tem mais da metade das interações diretas com o cliente, tanto em duração quanto em valor adicionado, no back-office. Os autores destacam também em suas descobertas que os processos de front-office com melhor desempenho são os que enfatizam o investimento de capital, enquanto que os melhores desempenhos entre aqueles com uma orientação de back-office têm maior grau de intensidade de trabalho.

Metters e Vargas (2000) buscam definir uma tipologia onde procuram alinhar a estrutura organizacional com a estratégia do sistema de serviços. Os autores procuram mostrar que o objetivo do back-office, ao contrário do pensamento tradicional, nem sempre é reduzir o custo das operações. Em alguns casos, o objetivo deste é colaborar para que os funcionários do front-office façam um trabalho mais eficaz no atendimento a clientes. Assim, os autores propõem que diversas formas de estrutura são possíveis, associando ou dissociando funcionários de front-office e back-office de modo que ambos os formatos podem apoiar tanto estratégias de baixo custo ou como de serviços de alto padrão. Esta é uma decisão de negócios importante porque, por um lado, dissociar permite colocar especialistas em tarefas específicas e “blindar” o back-office das incertezas advindas do contato com o cliente. Por outro lado, associar pode trazer flexibilidade e capacidade de resposta ao cliente.

Zomerdijk e de Vries (2007) nos lembram que, dada a evolução da tecnologia, o contato com o cliente não se restringe tanto ao contato humano direto como era inicialmente o foco de Chase (1978). A natureza do contato está mudando e hoje há uma amplitude muito maior de formas de contato com o cliente, como por telefone, aplicativos em celular e internet. Estes mesmos autores lembram que particularmente em bancos a divisão entre back-office e front-office não é tão simples, havendo muitas vezes uma área entre eles (eventualmente chamada de mid-office) para fazer a ligação entre as partes, coordenar o trabalho de vários back-offices ou para ligar o front-office a um centro de serviços compartilhado centralizado.

Neste estudo, considera-se importante compreender como as atividades de front-office e back-office (e até mid-office) são influenciadas pelo contato com o cliente, seja ele físico ou remoto, pois, como mencionado, a presença do cliente traz variabilidade e incerteza ao sistema, diminuindo a possibilidade de padronização ou mecanização de atividades e demandando habilidades diferentes dos profissionais que se relacionam diretamente com os clientes. Quando se pensa em implantações de metodologias de melhoria de processos, como Kaizen ou *lean*, a

aplicação de ações de melhoria sobre processos com menor contato com o cliente tende, portanto, ser mais facilmente exequível.

#### **4. METODOLOGIA**

Esta pesquisa busca analisar a aplicação do Kaizen em uma instituição financeira. Como há poucos estudos formais sobre o assunto, esta pesquisa tem um caráter exploratório. Assim, seguindo o sugerido por Voss et al (2002) para pesquisas deste perfil, esta seguiu o formato de estudo de caso, tendo, uma abordagem do tipo qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2001), a abordagem qualitativa baseia-se na existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente real é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

O método de estudo de caso, adequado para pesquisas exploratórias, permite combinar uma gama de métodos para captura de dados, tais como entrevistas, arquivos, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). Assim, o estudo de caso é uma metodologia abrangente e oferece vantagens que não podem ser encontradas em ferramentas de pesquisa quantitativa (Yin, 2003). Ainda, “enquanto os métodos quantitativos são adequados para lidar com situações caracterizadas pela homogeneidade de comportamentos e rotinas, estudos de caso são importantes quando se trata de situações em que a criatividade e a inovação prevalecem.” (Delgado et al, 2010). O fato de poucas instituições financeiras usarem métodos de filosofia enxuta e de ainda não ser comum encontrar estudos sobre casos de implantação do Kaizen no setor de serviços financeiros foram fatores considerados na escolha da metodologia em questão.

As informações foram obtidas através da realização de entrevistas face-a-face, o que é positivo no sentido de permitir ao pesquisador obter informações históricas e controlar a linha de questionamento ao longo da conversa, mas sabe-se que isto gera outros vieses, tais como a possível influência da resposta pela presença do pesquisador e a interpretação pessoal deste na coleta e análise dos dados. As entrevistas foram semi-estruturadas, com as conversas gravadas em áudio e posteriormente transcritas. As questões foram elaboradas pelo autor e validadas previamente com uma entrevista-teste com um profissional do banco analisado participante de projetos de Kaizen.

Na seleção dos entrevistados, Voss et al (2002) destacam que deve-se procurar pessoas que estão melhor informadas sobre o tópico de pesquisa. Também é importante acessar pessoas que possam abrir portas ao pesquisador para acessar o máximo de informações possíveis. Assim, foram selecionados para a pesquisa participantes considerando os seguintes requisitos: conhecimento sobre características do programa Kaizen no Itaú, relação direta com o programa (patrocinador, consultor, coordenador ou participante) e relevância da atuação do entrevistado para o programa Kaizen na organização. Deste modo, foram entrevistadas pessoas de cada um dos seguintes grupos:

- 1) Diretor e superintendente responsáveis pelo Kaizen. O objetivo foi conhecer os fatores que levaram à decisão de se adotar o Kaizen, o modo como foram escolhidos os temas iniciais, como se decidiu pela estrutura que iria gerir o Kaizen, razões que levaram à contratação da consultoria externa e entender a perspectiva destes quanto aos resultados obtidos até o momento e perspectivas futuras. Também entender como esta iniciativa de Kaizen distingue-se de outras iniciativas de melhoria contínua e *lean* que existiram.;
- 2) Membros da equipe da Gerência de Kaizen (Kaizen Promotion Office) responsáveis pela coordenação de todos os projetos e interação com os consultores externos. Os objetivos foram entender quais os aspectos mais importantes da coordenação de projetos, seleção de projetos participantes e acompanhamento dos resultados. Também se procurou identificar desafios existentes na implantação e ameaças à sustentabilidade do Kaizen no longo prazo.

A análise dos dados obtidos a partir das entrevistas foi feito através do modelo de sumarização da Análise Proposicional Quantitativa aplicada à pesquisa em administração (Madeira et al., 2011) em função da sua capacidade de agrupar tópicos e organiza-los adequadamente para posterior análise.

Foram também realizadas entrevistas informais com participantes dos projetos Kaizen e superintendentes patrocinadores de projetos em andamento. De acordo com Cohen e Crabtree (2006), o benefício das entrevistas informais é que elas não requerem agendamento prévio com os entrevistados, que os leva a ver apenas como uma conversa. Assim, é possível promover interações com baixa pressão e permitir aos entrevistados falar mais livremente e abertamente.

Segundo os autores, entrevistas informais “são uma parte essencial de ganhar compreensão de um ambiente e do modo de ver dos seus membros. Entrevistas informais podem fornecer a base para o desenvolvimento e realização de entrevistas mais estruturadas”.

Para complementação e maior segurança na inferência dos dados foram utilizadas outras fontes de informação, tais como relatórios e apresentações de uso interno e externo. Também foi considerada a atuação do próprio pesquisador como participante ou colaborador indireto em diversos projetos Kaizen. Assim, foi utilizada a triangulação, que ocorre quando os dados de múltiplas fontes de diferentes métodos de coleta de dados suportam a mesma conclusão, ou pelo menos, não se contradizem (Delgado et al, 2010 apud Miles and Huberman, 1994).

Foram analisados os acompanhamentos feitos pela gerência de Kaizen quanto ao resultado dos projetos realizados. O objetivo foi entender quais as principais contribuições em termos de resultado obtidas com o Kaizen.

## **5. O ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso. Inicialmente será apresentado um breve histórico para que se possa compreender como a instituição se constituiu até os dias atuais. Em seguida será apresentado como ocorreu a implantação do Kaizen e uma descrição básica de como o programa está estruturado. É descrito o formato de organização das semanas Kaizen e algumas iniciativas que fazem ou fizeram parte do programa. Os resultados passíveis de publicação, visto que nem todos podem ser divulgados, são apresentados.

### **5.1 Breve histórico**

O Itaú Unibanco é atualmente o maior banco privado do Brasil. É resultado da fusão ocorrida em 2008 entre o Banco Itaú Holding Financeira e o Unibanco.

A história do Itaú teve início em 1943 quando foi fundado em São Paulo (SP) o Banco Central de Crédito por Alfredo Egydio de Souza Aranha. Após algumas outras fusões, em 1964 este se fundiu com o Banco Itaú. O banco continuou crescendo ao longo dos anos com outras fusões e aquisições, além do crescimento orgânico. Em 1994, o atual presidente Roberto Egydio Setúbal assumiu seu cargo.

Entre as aquisições relevantes nas décadas de 1990 e 2000 estão o Banco Francês e Brasileiro em 1995, o Banerj em 1997, que ampliou sua participação no estado do Rio de Janeiro, o Banestado (Paraná) em 2000, o Banco do Estado de Goiás (BEG) em 2001, o Banco Fiat em 2003 e o Bankboston em 2006.

O Unibanco teve início em 1924 com a fundação da Casa Moreira Salles em Poços de Caldas (MG) por João Moreira Salles. Além de algumas poucas fusões, o banco teve um forte crescimento baseado na expansão orgânica de agências. Em maio de 1967, o banco se fundiu com o Agrimer (Banco Agrícola Mercantil) e o nome foi alterado para União de Bancos Brasileiros S.A. (UBB). Na época, contava com 333 agências (a maior rede do país na época).

O nome Unibanco foi adotado a partir de 1975. Na aquisição do Banco Nacional em 1995 o banco já contava com 1995 pontos de atendimento. Em 2000 foi a vez do banco adquirir a Fininvest, o Credibanco e o Banco Bandeirantes (G1, 2008).

Em 2008, em meio à crise dos subprimes, iniciada com a quebra do banco americano Lehman Brothers, Itaú e Unibanco anunciaram sua fusão para criar o maior banco privado brasileiro.

Juntos, os bancos possuíam em setembro de 2008 um ativo de 575 bilhões de reais. Após a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica em 2010, a marca Unibanco foi extinta em todas as agências, passando a usar somente o nome Itaú.

Ao final do primeiro semestre de 2014 o Itaú Unibanco tinha um valor de mercado de 91,1 bilhões de dólares, o colocando como 15º maior banco do mundo, ativos de mais de 1,1 trilhão de reais, cerca de 94 mil colaboradores diretos e 4775 agências e postos de atendimento bancários (PABs) no Brasil (Itaú, 2014).

## **5.2 Evolução do Kaizen**

Conforme mencionado anteriormente, entre 2010 e 2012 o governo brasileiro deu início a uma grande pressão para redução nas taxas de juros pelos bancos. Neste mesmo período, governo e órgãos de defesa do consumidor intensificaram esforços para que empresas e bancos melhorassem indicadores de qualidade no atendimento ao consumidor.

Neste contexto é que a área de crédito ao consumidor do Itaú Unibanco, o maior banco privado do país, deu início a uma série de iniciativas visando atingir melhoria em seus indicadores – aumento da produtividade, melhoria do índice de eficiência e redução nas reclamações de clientes. Uma destas iniciativas foi a implantação do programa Kaizen a partir de Novembro de 2011.

O programa Kaizen que será objeto de estudo teve início na Área de Crédito ao Consumidor do Itaú Unibanco. Ao final de 2011 a área possuía uma carteira de crédito de quase 100 bilhões de reais, um lucro líquido de 380 milhões e era basicamente focada em operações de cartões de crédito e débito e financiamento de veículos. A empresa era a líder de mercado no setor de cartões com quase 40% de participação de mercado (Itaú, 2014).

Em meados de 2011, um membro do conselho do Itaú Unibanco que também fazia parte do conselho da Embraer, uma das maiores empresas de aviação do mundo, agendou uma visita de membros da alta administração da Área de Crédito ao Consumidor do Itaú Unibanco à Embraer, para que estes fossem apresentados ao uso do Kaizen que era feito naquela empresa. Àquela altura, a Embraer já praticava o Kaizen havia mais de dois anos e, com isso, apresentava grandes evoluções em diversas áreas de sua operação. Os executivos do Itaú, então, cientes dos desafios operacionais existentes em seu banco, decidiram contatar uma consultoria japonesa e deram início à prática do Kaizen no formato atual a partir de novembro de 2011.



Esta, entretanto, não é a primeira vez que o banco busca adotar metodologias de melhoria contínua ou *lean*. Anteriormente, o banco utilizou de metodologias semelhantes. Contudo, não houve sucesso nestas outras tentativas. De acordo com um dos executivos entrevistados, a diferença entre as tentativas anteriores e o programa atual se dá no método de trabalho. Nas ocasiões passadas o uso da metodologia ou ferramenta era feito por uma consultoria que vinha fazer um trabalho ou projeto pontual para resolver problemas em uma área específica. Esta consultoria atuava por poucas semanas e depois ia embora, sem criar comprometimento ou um vínculo de longo prazo com o banco. E a consultoria deixava seu trabalho sem acompanhar ou garantir a implantação das ações sugeridas.

A consultoria contratada para implantação do programa Kaizen é de origem japonesa. Um ponto interessante é que nenhum dos consultores japoneses que atuam junto às equipes do banco fala português ou mesmo inglês. A comunicação entre os funcionários do banco e os consultores é feito por meio de tradutores profissionais. Estes tradutores, por estarem desde o início do projeto, estão hoje familiarizados com as expressões, sistemas e processos do banco, de forma que muitas vezes questionam e criticam informações das equipes de projeto de modo a garantir a acurácia da tradução.

De acordo com um dos entrevistados, o diferencial em se contratar uma consultoria de origem japonesa com foco exclusivo no Kaizen está no comprometimento dos consultores quanto ao sucesso do programa. Segundo este entrevistado, outras consultorias geralmente tem interesse não só em atuar no projeto contratado, mas também em agradar ao cliente a fim de garantir a contratação de outros projetos futuros, ao invés de atuar com foco em expor os problemas – o que nem sempre é agradável - e forçar o cliente a pensar na solução por si próprio.

Quanto à definição dos problemas ou assuntos a serem tratados pelo Kaizen, os primeiros projetos de Kaizen tiveram seus temas definidos pela alta administração em função dos principais problemas operacionais do banco e daqueles que mais afetavam a satisfação dos clientes. De acordo com os entrevistados foram identificados indicadores de cada um dos assuntos e, a partir daí, foram definidas as principais frentes de atuação. Os projetos se restringiam à Área de Crédito ao Consumidor, que cuidava somente de produtos como cartões de crédito, crédito pessoal, seguros massificados, entre outros. Assim, foram definidas como foco inicial as seguintes frentes:

- Tratamento de Reclamações;
- *Backoffice*;

- Cobrança;
- *Chargeback* e fraude;
- Concessão de crédito;
- Tangíveis (faturas, cartões/plásticos, folheteria, etc);
- Rotinas de produção (TI);
- Desenvolvimento de sistemas (TI).

Com o passar do tempo, outros assuntos passaram a ser abordados pelo Kaizen, assim como também ocorreu a expansão do programa para outras áreas do banco. Entretanto, até a conclusão deste trabalho, o foco principal continua a evoluir ao redor destes oito assuntos principais.

Nos primeiros meses do programa, eram feitos entre dois e quatro projetos de Kaizen por mês em um único ciclo, ou seja, estes projetos rodavam simultaneamente e havia um período do mês sem projetos. Com o passar do tempo o ritmo evoluiu e, atualmente, são realizados até dois ciclos de Kaizen por mês, em que são realizados até 16 projetos. Até o final do mês de agosto de 2014 já haviam sido realizados mais de 500 projetos ao longo de 47 ciclos. A previsão para os anos de 2014 e 2015 era de realizar cerca de 250 projetos por ano. Os projetos também deixaram de se restringir à área inicial e atualmente se estenderam a diversas outras áreas do banco, tais como o banco de varejo para pessoa física, área de veículos, imobiliário, TI, entre outras.

### **5.3 A estrutura de pessoas**

No início do atual programa Kaizen, foi definida uma estrutura específica de pessoas designadas para cuidar do assunto. Definiu-se um diretor responsável pelo Kaizen, que agregou esta como uma entre outras responsabilidades suas. Sob sua estrutura, um superintendente foi definido para tomar a frente do Kaizen, também como uma de suas responsabilidades. E, finalmente, foi criada uma gerência específica para cuidar somente do assunto Kaizen. Esta gerência é também conhecida como Kaizen Promotion Office (KPO).

A gerência partiu de uma estrutura inicial com um gerente, um consultor interno (com conhecimento da língua japonesa) e dois analistas. Com o desenvolvimento do programa Kaizen e sua expansão para outras áreas, a estrutura da gerência passou a comportar além do gerente e consultor, mais seis analistas. De acordo com os entrevistados, a estrutura inicial foi

definida pelo próprio banco como um mínimo para se coordenar o programa e o crescimento da equipe ocorreu conforme o crescimento do programa dentro do banco. Como lembrado por Brunet e New (2003), o Kaizen evolui de forma única dentro de cada organização, e que dentro de cada empresa se adapta às condições do ambiente para funcionar.

Algumas das funções da gerência são: coordenar a definição dos assuntos que serão tratados em cada ciclo de Kaizen, garantir o treinamento das equipes (líderes de projetos, participantes e equipe de TI), fazer a interface entre a consultoria japonesa e os times de projeto, garantir que os projetos estão evoluindo dentro do esperado ao longo dos ciclos, montar o acompanhamento (mensuração) de resultados de todos os projetos de Kaizen, entre outras.

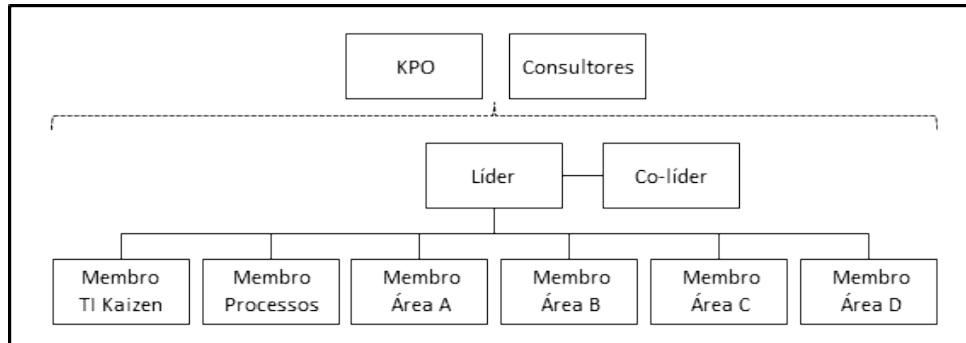
Quanto às equipes participantes dos projetos, têm-se os seguintes envolvidos com os respectivos papéis ao longo do projeto:

- **Líder** - Conduz o projeto e distribui as atividades entre os membros da equipe;
- **Co-líder** - Auxilia o Líder nas atividades ao longo do projeto;
- **Equipe** - Realizam as atividades conforme orientação do Líder e do Consultor (*full-time* ou *part-time*);
- **Consultor** - Especialista em Kaizen, orienta o andamento das atividades;
- **Kaizen Promotion Office (KPO)** - Faz a interface entre a consultoria e os times de projetos;
- **Membro TI Kaizen** - Ponto focal para mapeamentos e soluções que envolvam sistemas;
- **Membro Processos** - Auxilia a equipe no levantamento de informações e no registro do processo.

Uma das particularidades do Kaizen no Itaú, segundo um dos entrevistados, é que há uma equipe específica da área de TI voltada para atuar junto à equipe do Kaizen Promotion Office. O objetivo desta equipe é auxiliar os times participantes com os assuntos técnicos durante a realização dos projetos, cooperando no mapeamento de processos, e alinhar junto à área de Tecnologia de Informação as demandas que surgirem dos projetos de Kaizen. Também há de forma particular, ou seja, não comum a todos os Kaizens, um participante da área de Processos com especialidade no mapeamento de fluxos e levantamento de informações que auxilia a equipe ao longo do projeto.

Na figura 9 é mostrado um organograma de exemplo de uma equipe de um projeto Kaizen. Tanto o KPO como os consultores externos não são exclusivos de um único projeto. Eles

auxiliam todos os times dos projetos em andamento com presença intermitente nas salas de projeto. Os membros das áreas (A, B, C e D neste exemplo) devem preferencialmente ser as pessoas com conhecimento e participação no dia-a-dia das atividades envolvidas.



**Figura 9 – Organograma exemplo de equipe de um projeto Kaizen (elaborado pelo autor)**

## 5.4 Etapas do projeto

O líder do projeto permanece como responsável pelo projeto como um todo, desde a preparação prévia até o último acompanhamento de indicador. A seguir são apresentadas as etapas de um projeto Kaizen na forma como utilizado no estudo de caso por orientação da consultoria externa.

### 5.4.1 Pré-projeto

A primeira etapa envolve o preenchimento de um pré-projeto cujo objetivo é defender a realização do projeto em si, ou seja, mostrar que o projeto é importante e deve ser realizado.

Devem ser identificados casos reais dos problemas em questão, com evidências e volumetrias. Assim, monta-se uma avaliação de impacto do projeto com os ganhos financeiros que o projeto trará. Nesta primeira etapa, o líder deve trazer o cenário inicial do projeto. Por exemplo: “o meu processo gera X reclamações por mês na central de atendimento a clientes, que tem um custo Y”. Um documento é preenchido onde são indicados: o projeto, objetivos, líder, benefícios esperados (em termos de receitas, custos, qualidade, etc) e indicadores principais de acompanhamento de resultados. O objetivo deste documento é definir a priorização do projeto na agenda do Programa Kaizen.

Após a priorização, um segundo documento é preenchido com informações complementares para maior detalhamento do projeto. Devem ser detalhados:

- **Motivação:** Explica-se resumidamente a situação atual do problema a ser resolvido e os motivadores do projeto. Por que o projeto deve acontecer?

- Escopo do projeto: Qual será a abrangência do projeto? O fluxo mapeado partirá de qual “momento” do processo até qual “momento”? Quais serão os produtos, sistemas, áreas, segmentos, etc, envolvidos?
- Oportunidades iniciais: Quais são as principais mudanças possíveis de acontecer?
- Acompanhamento do projeto: Quais indicadores serão usados para mensurar se o projeto atingiu o objetivo?
- Participantes: quem serão os participantes-chave do projeto?

Neste processo, ressalta-se a importância de que sejam utilizados gráficos e dados quantitativos para que haja uma compreensão mais fácil e tangível do problema a ser resolvido.

Esta etapa é onde também se convocam os participantes para o treinamento na metodologia Kaizen e para a abertura do projeto. A abertura é sempre na segunda-feira de início do projeto.

#### **5.4.2 Preparação**

A etapa de preparação já faz parte do processo de Kaizen em si. O início é com a reunião de abertura, geralmente em um auditório, onde são apresentados o processo e os erros levantados para membros da diretoria do banco. Assim, há sempre importante presença da alta administração.

Durante a semana de preparação, é feito o mapeamento da situação atual do processo. Constrói-se de fato um mapeamento de processos que costuma ser colado às paredes das salas a fim de tornar visíveis os fluxos e problemas existentes.

Uma particularidade do Kaizen do Itaú é que a complexidade sistêmica das áreas é bastante superior ao que se encontra nas empresas de manufatura, e mesmo em muitas de serviços. Isto ocorre não só pela complexidade do negócio financeiro, mas pelas diversas fusões e aquisições ao longo do histórico da companhia, além do desenvolvimento tecnológico direcionado pelas condições do macroambiente, conforme mencionado anteriormente neste trabalho. Assim, ao longo do mapeamento tornou-se prática a particularidade de também mapear todos os sistemas envolvidos a fim de se identificar a sua participação e importância nos fluxos. É particular também a existência de um orçamento em “horas” de projetos específicos em TI para se tratar as soluções mapeadas ao longo do Kaizen, fator esse que influencia diretamente no sucesso/volume de implantação das soluções identificadas.

Na semana de preparação são identificados os problemas e suas causas raízes. Levanta-se a volumetria de cada ocorrência com maior precisão (bases e amostras). Define-se a meta do

projeto Kaizen e é preenchido um documento com o indicador. Aprofunda-se com isso a avaliação financeira do projeto como um todo, com custos e ganhos.

A figura 10 mostra uma visão “macro” da agenda da semana de preparação.

		Preparação				
		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
Manhã		Abertura e treinamento	Trabalho equipe	Visita à Operação (Gemba)	Trabalho equipe	Trabalho equipe
		Trabalho equipe				
Tarde			Reunião de líderes	Reunião de líderes	Reunião de líderes	Reunião de líderes

Figura 10 – Agenda semana preparação (Fonte: Kaizen Promotion Office - Itaú)

### 5.4.3 Kaizen

Esta é a semana onde se busca fazer o Kaizen de fato, pois é onde se procura criar e começar a implantação das ações de melhoria. Nesta etapa se inicia um novo mapeamento, o do processo otimizado a ser seguido após o Kaizen.

Nesta semana também é criado o “Jornal Kaizen”, um registro formal as atividades relacionadas no plano de ação. Nele constam informações como: identificação do problema, plano de ação, responsável, prazo, status (ex. a iniciar, em desenvolvimento, etc) e se há desenvolvimento necessário em TI.

Ao final desta semana tem-se uma reunião de encerramento com a apresentação dos resultados de todos os projetos Kaizen do ciclo em questão. A apresentação é um rápido resumo do projeto mostrando o problema como estava, como ficou após a semana Kaizen, o Jornal Kaizen e os indicadores a serem acompanhados. A apresentação é feita pelo líder e/ou co-líder de cada projeto. Um dos pontos mais relevantes é a constante presença da alta administração na reunião de encerramento – vice-presidente, diretores e superintendentes envolvidos estão presentes para assistir à todas as apresentações de encerramento, mesmo após quase três anos desde o início do programa Kaizen.

A figura 11 mostra uma visão “macro” da agenda da semana Kaizen.

		Kaizen				
		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
Manhã		Reunião de abertura	Trabalho equipe	Trabalho equipe	Trabalho equipe	Reunião de encerramento
		Trabalho equipe				
Tarde			Reunião de líderes	Reunião de líderes	Reunião de líderes	

Figura 11 – Agenda semana Kaizen (Fonte: Kaizen Promotion Office - Itaú)

#### 5.4.4 Acompanhamento

Passada a semana Kaizen, entra-se na etapa de acompanhamento. As ações do Jornal Kaizen que ultrapassaram a semana Kaizen são implantadas. O jornal é atualizado mensalmente, assim como os indicadores de meta e avaliação de resultados (valoração).

Por fim, ocorrem periodicamente dois comitês: o de ações operacionais e o de ações sistêmicas, cujo objetivo é auxiliar na implementação de ações no caso de dificuldades encontradas.

De uma maneira geral, o *modus operandi* do Kaizen na instituição analisada segue o padrão para a aplicação do Kaizen em outras empresas – a definição dos projetos, a preparação, o trabalho de mapeamento de fluxos, o plano de ação e o acompanhamento de indicadores, entre outros, são comuns a aplicações de Kaizen em outras indústrias. Entretanto, pode-se ver que há elementos particulares relacionados ao estudo de caso, que foram adaptados à sua realidade e necessidade. É comum também, por exemplo, que as fases que chamamos de Preparação e Kaizen sejam realizados na mesma semana, mas devido à complexidade operacional e dimensão do negócio da instituição analisada entendeu-se ser necessário quebrar estas atividades em duas semanas distintas no estudo de caso.

#### 5.5 Iniciativas relacionadas ao Kaizen

No final do segundo ano do programa, a alta administração do banco decidiu criar por iniciativa própria o Prêmio Kaizen. Com o objetivo de reconhecer, motivar e premiar os melhores projetos instituiu-se um prêmio onde, além do reconhecimento pela divulgação geral dos vencedores, os líderes dos projetos premiados recebem uma viagem ao Japão para um treinamento prático em

projetos de Kaizen naquele país. Os premiados passam por um treinamento em Kaizen e depois executam um projeto em uma fábrica.

São premiados três projetos a cada ano e os critérios de avaliação são:

- Relevância para o negócio;
- Resultado atingido;
- Velocidade de implantação das ações;
- Desenvolvimento de soluções simples e inovadoras.

Como critério, é preciso que os projetos tenham metas quantitativas e tenham atingido pelo menos 85% de implementação do Jornal Kaizen, com atingimento da meta de no mínimo 50% e ainda, que tenham proposto melhora de pelo menos 30% em seus processos. De acordo com os executivos entrevistados do banco, além de motivar, o treinamento prepara os participantes de forma ainda melhor para realizar futuros projetos no banco, e permite a eles disseminar o conhecimento para outros colaboradores.

Outra iniciativa que partiu do Kaizen Promotion Office do banco foi a criação de um *website* na intranet corporativa dedicado ao Kaizen. Neste website podem ser encontrados:

- Apresentações de projetos anteriores;
- Jornais de projetos anteriores;
- Scorecard de projetos;
- Materiais (modelos/*templates*) para o ciclo;
- Material complementar de ferramentas;
- Comunicados em geral ligados ao Kaizen.

### **5.6 3P**

No final de 2012, o Itaú Unibanco deu início ao uso do 3P (Production Preparation Process) no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Esta é mais uma das “ferramentas” do portfólio do Kaizen ou da filosofia *lean*. É utilizada para desenvolver novos produtos, serviços ou processos focados no cliente, onde se criam e testam novos desenhos com uso de pouco tempo, materiais e recursos financeiros. O 3P é realizado em um evento de alguns dias com o



envolvimento de indivíduos em um grupo criativo, no sentido de promover novas ideias que atendam a necessidade do cliente (EPA, 2014).

As principais etapas do modelo 3P adotado pelo banco eram as seguintes:

- Criando envolvimento: envolver todas as áreas que devem participar da criação do novo produto/serviço/processo;
- Ouvir o cliente: definir público-alvo que deseja atingir e entender as necessidades do cliente identificando palavras-chave que a definam;
- Considerar a qualidade: na perspectiva do cliente e do banco;
- Definir premissas e restrições: determinar o prazo em que deve ser implantado, levantar as condições restritivas e premissas que o projeto deve considerar (questões legais, de segurança, operacionais, etc);
- Quebrar paradigmas: pensar em pelo menos sete ideias para cada processo, construir soluções flexíveis e de alterações rápidas de estratégia, criar soluções facilmente conectáveis a qualquer canal;
- Pensando no custo: pensar sempre em soluções que agreguem valor e reduzam custos, colocar ideias em uma matriz com prós e contras para seleção das melhores ideias;
- Simular as ideias: simulações conceituais (protótipos, discussões em detalhes), simulações reais (experimentos, pilotos), ou *back-tests* (avaliar com dados históricos a aplicação do novo processo).
- Estipular prazos: selecionar a ideia campeã e construir o cronograma preliminar de implantação.

Projetos de 3P foram conduzidos com sucesso em diversas frentes: desenvolvimento de novos produtos de cartão, processos contábeis, integração entre empresas, fluxos de concessão de crédito, gestão de autorizações de compra, desenvolvimento de canais eletrônicos, entre outras. Até setembro de 2014 já haviam sido trinta e seis projetos no formato 3P.

De acordo com os entrevistados, um dos desafios relacionados aos projetos de 3P é que por se tratarem de novos serviços, produtos ou processos, frequentemente as demandas trazidas pelas equipes ao final do projeto são de grande porte e comumente necessitam de desenvolvimento sistêmico. Assim, a implantação das soluções torna-se mais complexa, custosa e lenta, o que pode impactar na decisão de efetivamente implantar a solução proposta e na motivação geral

dos participantes, seja pela demora ou pela desistência de ver suas propostas concretizadas. Por outro lado, assim como quaisquer projetos da área de inovação, um dos entrevistados lembrou que em caso de projetos 3P também é necessário que haja um número maior de tentativas para gerar alguns projetos bem-sucedidos.

## **5.7 Kaizen.br**

Em meados de 2012, já pensando na utilização do Kaizen no longo prazo, mas sem necessariamente contar com o apoio (e o custo) de uma consultoria externa, o Itaú Unibanco decidiu iniciar a frente que denominou “Kaizen.br”. Tratava-se de reproduzir o modelo do Kaizen, contudo sem o apoio dos consultores externos. A atuação dos consultores, nestes projetos, era substituída por membros da gerência de Kaizen que estavam habituados à metodologia.

A ideia era também utilizar o tempo disponível entre as semanas orientadas pelos consultores externos. Até então os consultores atuavam em semanas espaçadas devido a limitações de tempo de permanência no Brasil imposta pelos legisladores, precisando ir e voltar ao Japão de tempos em tempos. Nos intervalos é que se atuava com o Kaizen.br.

Finalmente, outro ponto importante é que justamente por ser conduzido por uma equipe com menos experiência, os projetos selecionados eram projetos de menor porte ou visibilidade.

Após alguns meses esta iniciativa foi descontinuada. De acordo com os entrevistados, a ausência de consultores externos tornava difícil quebrar a resistência natural dos participantes a um processo da natureza do Kaizen, onde é necessário expor problemas. Outro fator apontado foi que justamente por ter uma agenda mais limitada que o Kaizen aplicado pelos consultores externos, a exposição dos participantes era menor e, conseqüentemente, o engajamento também era.

Como resultado, conclui-se que o espaço entre as semanas Kaizen deveria continuar sendo aproveitado para resolver problemas, mas sem necessariamente focar em problemas de menor porte. Assim, acordou-se com a consultoria o uso de uma segunda equipe de consultores diferentes neste período. Com isso, as atividades de Kaizen deixaram de ter intervalos e a quantidade de ciclos praticamente dobrou.

## 5.8 Evolução do Kaizen e resultados obtidos

Neste ponto será analisada a evolução do Kaizen no estudo de caso dentro do modelo proposto por Womack e Jones (1996) para o “salto *lean*” mencionado anteriormente. O Kaizen atualmente se encontra entre o segundo e terceiro ano desde seu início em novembro de 2011. Assim, de acordo com o modelo proposto, a instituição estaria indo do segundo para o terceiro passo (Figura 12).

A percepção do autor, baseada na análise do estudo de caso, é que ainda existem alguns elementos do segundo passo a serem aprofundados – a reorganização por família de produtos e a mentalidade de perfeição, ainda parcialmente desenvolvidas. Contudo, alguns elementos do terceiro passo já se encontram em andamento – relacionar o pagamento ao desempenho da empresa e a implantação de transparência, embora ainda com oportunidades de melhoria, podem ser notados. A figura 12 resume a avaliação do autor sobre cada passo e sinaliza as evidências encontradas ou não para confirmação de cada passo. As informações foram obtidas a partir das entrevistas e da experiência pessoal do autor como funcionário da organização.

Fase	Passos Específicos	Status e Evidências
Comece	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontre um agente de mudança</li> <li>• Conheça as técnicas de pensamento enxuto</li> <li>• Encontrar um alavancador</li> <li>• Mapeie as cadeias de valor</li> <li>• Comece o kaikaku (mudança radical por curto período)</li> <li>• Expanda seu escopo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diretor e superintendente designados</li> <li>✓ Via consultoria externa e treinamentos</li> <li>✓ Meta corporativa de eficiência</li> <li>✓ Mapeamento nível vice-presidência</li> <li>✓ Início com 8 frentes principais</li> <li>✓ Ampliação das 8 frentes</li> </ul>
Crie uma nova organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganize-se por família de produtos</li> <li>• Crie uma função <i>lean</i></li> <li>• Elabore uma política para excesso de pessoas</li> <li>• Desenvolva uma estratégia de crescimento</li> <li>• Remova os obstáculos</li> <li>• Instale uma mentalidade de "perfeição"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Divisão permanece semelhante pré-Kaizen</li> <li>✓ Kaizen Promotion Office</li> <li>✓ Orçamento Base Zero</li> <li>× Evidências não encontradas</li> <li>✓ Via Orçamento Base Zero</li> <li>× Em desenvolvimento</li> </ul>
Instale sistemas de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduza contabilidade <i>lean</i></li> <li>• Relacione o pagamento ao desempenho da empresa</li> <li>• Implemente transparência</li> <li>• Inicie o desdobramento da política</li> <li>• Introduzir aprendizagem <i>lean</i></li> <li>• Encontre ferramentas do tamanho certo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Desafios sistêmicos</li> <li>✓ Para gestores via metas</li> <li>✓ Telemetria</li> <li>× Em desenvolvimento</li> <li>× Em desenvolvimento</li> <li>× Em desenvolvimento</li> </ul>
Complete a transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique essas etapas nos seus fornecedores/clientes</li> <li>• Desenvolva uma estratégia global</li> <li>• Transição de melhorias <i>top-down</i> para <i>bottom-up</i></li> </ul>	Final do ano cinco

**Figura 12 – Análise da evolução no salto *lean* do estudo de caso (elaborado pelo autor, baseado em Womack e Jones, 1996)**

Segue um breve descritivo de cada um dos status e/ou evidências mencionados:

- Encontre um agente de mudança: desde o início da implantação do programa Kaizen, um diretor e um superintendente foram designados para cuidar da implantação e gestão do programa, fazendo, assim, o papel de agentes de mudança;

- Conheça as técnicas de pensamento enxuto: os conhecimentos das técnicas do pensamento enxuto e ferramentas de Kaizen são difundidos através de treinamentos e pelos consultores externos;
- Encontre um alavancador: em 2011 o presidente da instituição divulgou publicamente que o banco iria buscar uma meta do índice de eficiência (despesas/receitas) até 2013. A busca para atingir esta meta atuou como alavancador;
- Mapeie as cadeias de valor: o mapeamento da cadeia de valor ocorreu na área em que foi inicialmente implantado, ou seja, na área de crédito ao consumidor;
- Comece o *kaikaku*: foram selecionadas oito frentes de trabalho em que se considerou que haveria maior oportunidade de melhoria de processos, a fim de obter ganhos rápidos e significativos;
- Expanda seu escopo: posteriormente, o escopo do trabalho foi expandido para outras frentes de atuação;
- Reorganize-se por família de produtos: a estrutura organizacional, embora tenha passado por uma grande redução no quadro de pessoas, permanece dividida por produtos de forma semelhante à que era feita antes do início do programa Kaizen;
- Crie uma função *lean*: foi criada não somente uma função, mas uma gerência responsável pela organização e condução do programa, o Kaizen Promotion Office;
- Elabore uma política para o excesso de pessoas: para tratar do excesso de pessoas, não só resultante das ações de Kaizen, mas também das fusões e aquisições do banco como um todo, foi implantada também uma iniciativa utilizando-se a metodologia de Orçamento Base Zero;
- Desenvolva uma estratégia de crescimento: não foram encontradas evidências de ações ligadas a este ponto;
- Remova os obstáculos: esta metodologia buscou também eliminar ou redirecionar pessoas ou recursos que pudessem ser considerados entraves na busca de eficiência;
- Instale uma mentalidade de “perfeição”: a busca pela perfeição tem ligação direta com a filosofia do Kaizen, de melhoria contínua. Contudo, entendeu-se que esta mentalidade ainda está em desenvolvimento na organização, não tendo ainda se arraigado na cultura organizacional;

- Introduza uma contabilidade *lean*: devido à complexidade sistêmica da organização, a mesma enfrenta grande dificuldade para adaptar sistemas e processos contábeis a uma visão *lean*;
- Relacione o pagamento ao desempenho da empresa: o quadro de funcionários é, de modo geral, remunerado conforme acordo sindical. O quadro gerencial é remunerado por bônus conforme metas ligadas ao desempenho da companhia. Entretanto, não há ligação ainda com a participação ou sucesso em projetos Kaizen;
- Implemente transparência: a área de crédito ao consumidor criou uma estrutura denominada Telemetria que busca definir controles e desenvolver acompanhamentos dos principais indicadores operacionais, o que se traduziu em maior transparência dos processos;

Os demais passos do salto *lean* ainda estão em desenvolvimento na organização, não sendo possível encontrar evidências para sustentar um status de “verificado” para estes itens.

Em termos de resultados, na visão da alta administração do banco, o Kaizen trouxe importantes resultados não somente em termos de melhorias operacionais e de processos, mas também na satisfação do cliente final. Embora muitos dos resultados obtidos não possam ser divulgados por questões de confidencialidade, abaixo estão listados alguns dos resultados obtidos que estão divulgados com a anuência dos gestores do banco, ou que se referem a dados públicos (Itaú, 2014).

- Redução na quantidade de reclamações junto ao Procon: o banco teve uma queda de 22% na quantidade de reclamações do 1º trimestre de 2012 comparado com o 1º trimestre de 2014 enquanto os demais bancos tiveram juntos um aumento de 24% no mesmo período;
- Redução na quantidade de reclamações procedentes junto ao Banco Central do Brasil: o banco saiu do 1º lugar das instituições financeiras com mais queixas de clientes em Dez/11 para o 9º lugar em Ago/14;
- Redução de 42% no estoque de ações cíveis pendentes de resolução de clientes contra o banco entre Dez/11 e Jan/14;
- O banco foi indicado como finalista em cinco categorias (todas na vice-presidência ligada ao Kaizen) para o “Prêmio ÉPOCA Reclame AQUI – As melhores empresas para o consumidor 2014”, que foi criado com a finalidade de “incentivar as empresas a buscarem excelência no atendimento, realizando esforços para melhorar o relacionamento com o novo consumidor e atingir alto índice de eficiência na solução de problemas”.

- O banco como um todo apresentou uma redução no quadro de funcionários de 105.969 em Set/11 para 94.383 em jun/14. Tal redução sem a diminuição na oferta de serviços só pode ocorrer em um ambiente com processos mais eficientes.
- Redução de 20% nos custos de serviço e de 26% nas perdas operacionais entre 2011 e 2013 em função de melhorias de processos, melhores ferramentas de controle, migração para canais eletrônicos e redução de rechamadas de clientes;
- Direcionamento para solução de mais de 3 milhões de ordens de serviço do back-office (solicitações de clientes na central de atendimento) que estavam sem direcionamento adequado em 2012, através do mapeamento e correção do fluxo de processos;
- Queda no índice de eficiência, relação despesas/receitas, da área de Crédito ao Consumidor (Varejo) passando de 52,9% em 2011 para 49,3% em 2012 e 46,5% em 2013.
- Até o final do 47º ciclo, foram identificadas 7.603 iniciativas de melhoria, sendo 85% operacionais e 15% sistêmicas.
- Houve implantação de 71% das melhorias operacionais identificadas e 42% das melhorias sistêmicas.

É importante ressaltar que alguns dos ganhos acima foram resultado não somente de projetos originados de Kaizen, mas também de outras ações iniciadas pelo banco em paralelo. A melhoria dos índices de reclamação, por exemplo, é resultado das melhorias de processo obtidas através do Kaizen, como também de outros fatores como a criação de uma equipe focada em assuntos de qualidade ao consumidor, a otimização na estrutura das áreas obtidas através do projeto Orçamento Base Zero e investimentos em tecnologia.

Também vale destacar que um dos elementos mais importantes trazidos pelo Kaizen no Itaú, como destacado por alguns dos entrevistados, é uma mudança de atitude em muitos dos participantes, que passam a utilizar a metodologia e técnicas relacionadas ao Kaizen para resolver problemas em suas áreas mesmo após a conclusão do projeto em que estavam envolvidos. Estas ações trazem ganhos relacionados ao Kaizen, mas que não estão diretamente ligados aos projetos nem necessariamente apresentam indicadores específicos de acompanhamento.

Em 2014, a estrutura de Crédito ao Consumidor se juntou às áreas de Veículos, Imobiliário e Seguros para criar uma nova estrutura sob a forma de vice-presidência denominada ACIVS – Área de Cartões, Imobiliário, Veículos e Seguros. Entre as principais razões para a nova

estrutura estão a padronização das áreas e perfis de suporte, expandir para as demais áreas o conceito de Orçamento Base Zero, ganhar eficiência, e, de forma importante, estender a aplicação do programa Kaizen a outras áreas do banco.

Os resultados obtidos através do Kaizen foram tão positivos na visão da alta administração que o Kaizen passou a ser um dos cinco pilares básicos da estratégia operacional da ACIVS. O tema é apresentado, inclusive, nas reuniões com investidores em bolsas de valores como destaque. De acordo com uma apresentação realizada em Fevereiro de 2014 no *Investor`s Day*, encontro entre a alta administração do banco e investidores, “a metodologia tem mudado a experiência de nossos clientes e funcionários e também a cultura do Itaú Unibanco”.

## 6. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo expor os resultados da pesquisa realizada no estudo de caso. Inicialmente são analisados os principais pontos identificados nas entrevistas e que serão organizados na forma de tópicos a fim de facilitar a compreensão. Em seguida apresenta-se a análise das entrevistas seguindo organização da metodologia de Análise Proposicional Quantitativa (APQ). Por fim, demonstra-se um confronto entre o cenário encontrado por alguns dos autores analisados na bibliografia deste estudo em seus artigos e o cenário no estudo de caso deste trabalho.

### 6.1 Análise de entrevistas

#### Comparação entre Kaizen na manufatura e em uma instituição financeira:

Entre os entrevistados o ponto mais destacado de distinção entre realizar o Kaizen em uma indústria e em instituições financeiras é a maior facilidade de se visualizar o processo ou o problema na manufatura. Uma das atividades básicas de um Kaizen é justamente o mapeamento do processo existente.

Na manufatura compreende-se que esta atividade é significativamente mais fácil que em um banco em função de duas características: 1) a tangibilidade dos produtos da manufatura em relação à intangibilidade dos serviços e 2) o entendimento de que os processos em um banco envolve uma complexibilidade sistêmica muito maior que em uma indústria.

Vale lembrar que a instituição financeira em questão representa um dos maiores bancos do Brasil e do mundo e que é resultado de fusões e aquisições entre diversos negócios ao longo de sua história. Assim, a compreensão do segundo ponto poderia ser diferente caso o estudo de caso considerasse uma operação de menor porte.

#### Aspectos particulares do Kaizen no estudo de caso:

Ligado ao tópico anterior, o aspecto particular mais lembrado pelos entrevistados referiu-se às necessidades de se adaptar a metodologia do Kaizen à complexidade sistêmica da operação do banco. Assim, foram necessárias adaptações, tais como: 1) a alocação de uma equipe da área de TI exclusiva para identificar, mapear e alinhar as demandas sistêmicas do Kaizen; 2) alocação de uma quantidade específica de horas/homem da equipe de TI a fim de atender



demandas provenientes dos projetos de Kaizen; e 3) a identificação em todos os processos mapeados dos sistemas envolvidos nas atividades em questão.

Um dos entrevistados destacou “...uma particularidade nossa é que a gente chegou a fazer Kaizens de sistema, que eu nunca ouvi falar de ninguém fazendo isso. Mapear sistemas e entender como sistemas se relacionam”.

#### Consultores externos:

Os entrevistados destacaram a importância de haver consultores externos para trazer isenção ao trabalho. O uso de áreas internas da companhia para realizar atividades semelhantes muitas vezes pode criar vieses indesejáveis no trabalho. Os participantes podem ficar receosos de expor os problemas de sua área para uma pessoa da mesma empresa.

Este papel da isenção, segundo os entrevistados, é potencializado com a utilização de consultores japoneses. A figura de um consultor vindo do país de origem da metodologia mostra o comprometimento do banco com o projeto e dá credibilidade de que os consultores de fato conhecem mais sobre a metodologia que qualquer funcionário interno, quebrando alguns pontos de resistência que poderiam surgir com consultores brasileiros.

Como já mencionado, foi destacado que os consultores japoneses especializados em Kaizen dão credibilidade no sentido de demonstrar que há real interesse destes em entregar resultados com o trabalho e expor as fontes de problemas e desperdícios. Evita-se a percepção de que os consultores estão presentes somente com o objetivo de agradar o cliente, dizer o que este espera ouvir e, assim, vender trabalhos em outras áreas.

Savolainen (1999) destaca no seu estudo de caso que nas empresas analisadas pelo autor houve tentativas malsucedidas de se implementar melhoria contínua com equipes internas. O progresso da melhoria contínua só ocorreu com a contratação de um consultor externo em qualidade. O autor destaca a participação de um especialista externo como um dos fatores críticos de sucesso mais importantes na melhoria contínua.

Além dos consultores, o Kaizen Promotion Office também foi citado como tendo um papel importante com caráter de isenção para apoiar o trabalho das equipes.

### Contribuições do Kaizen:

Na entrevista foi solicitada aos entrevistados que indicassem as contribuições do Kaizen no curto e no longo prazo. No curto prazo, os entrevistados destacaram fortemente os aspectos operacionais. Destacou-se a melhoria de processos operacionais anteriormente problemáticos ou obsoletos, economias de custo, aumento de receitas, redução de desperdício e melhoria significativa na qualidade do atendimento ao cliente.

No longo prazo, os entrevistados foram unânimes em indicar como aspecto mais relevante a mudança cultural trazida pelo Kaizen. Dentro deste contexto, chamou-se a atenção para a mudança que o Kaizen trouxe em fazer com que os colaboradores passassem a sinalizar os erros de processo existentes em suas áreas. O que em princípio era considerado um dos principais desafios para implantação – fazer com que as pessoas exponham os problemas existentes com naturalidade, sem receio de repreensões ou críticas – foi considerado um dos ganhos mais importantes do uso do Kaizen.

O desenvolvimento do comportamento citado no parágrafo anterior é um processo lento que ocorre ao longo do tempo. Bessant et al (2001) lembram que a construção e incorporação de rotinas é um processo amplo de aprendizagem, e envolve um processo de acumulação gradual.

Outras contribuições citadas no longo prazo foram o *empowerment* das equipes para trazer a solução e o aprendizado trazido para as pessoas no desenvolvimento de trabalhos em equipe e ganho de uma visão multidisciplinar e multidepartamental.

### Dificuldades ou desafios de implantação

O primeiro desafio mencionado pelos entrevistados é de fazer com que os colaboradores compreendam e acreditem na metodologia. Embora os próprios consultores tenham lembrado que ninguém naturalmente gosta de fazer Kaizen, há uma diferença no engajamento dos participantes quando estes acreditam na metodologia. Assim, o primeiro desafio é desenvolver esta confiança na eficácia do método. Para isto, um dos pontos-chave é a seleção adequada de temas para que se realizem projetos que tragam ganhos rápidos e visíveis.

Também foi colocado pelos entrevistados o desafio das equipes em desenvolver um comportamento natural de expor os problemas existentes. Este desafio é superado quando os participantes começam a perceber o uso construtivo da informação. Também é importante que

na gerência média não haja resistência demonstrada pela repreensão dos participantes nesta situação de exposição de problemas.

Um terceiro desafio citado foi o de conseguir que os participantes deixem suas funções normais para se focar durante duas semanas na participação do projeto de Kaizen. Este desafio surge inicialmente pela descrença ou desconfiança na metodologia e, em muitos casos, é reforçada pela inexistência na maioria das áreas de pessoas que exerçam o mesmo papel e, portanto, possam ser facilmente substituídas durante o período de ausência.

O quarto desafio foi o de se realizar especialmente os primeiros mapeamentos, dada a complexidade sistêmica existente na instituição. Até que se desenvolvesse um formato particular para o banco que considerasse o mapeamento de sistemas em paralelo ao processo, houve um enorme esforço de adaptação.

Por fim, há que se destacar como desafio o que posteriormente será colocado também como um fator crítico de sucesso. A manutenção da disciplina de implantação das soluções propostas pelos grupos é um dos grandes desafios existentes, dado que muitas destas soluções demandam impactos sistêmicos, mas é extremamente importante para manter a motivação dos participantes.

#### Fatores Críticos de Sucesso

Questionados diretamente sobre quais os fatores críticos de sucesso para a implantação bem-sucedida do Kaizen, os entrevistados mencionaram diversos dos pontos identificados em outros estudos e listados na figura 7.

Houve unanimidade na referência à importância da participação da alta administração, tal qual citado em trabalhos como Delgado et al (2010), Glover et al (2013) e Savolainen (1999). Este envolvimento é importante em dois aspectos: 1) como patrocinadores do programa, a alta administração precisa estar engajada para fornecer os recursos necessários ao programa, bem como o apoio em termos da divulgação de seus resultados, e 2) participando ativamente das reuniões de abertura e encerramento de todos os ciclos Kaizen, o que reforça para os participantes a importância do programa e dá motivação aos participantes na ocasião das apresentações dos trabalhos, já que para muitos destes participantes trata-se de uma oportunidade única de se apresentar para este grupo de executivos.

Outro fator destacado foi a disciplina, característica tradicionalmente ligada à cultura japonesa. No caso dos entrevistados, houve menção à disciplina de execução dos trabalhos, disciplina de

implantação das soluções propostas e de acompanhar as ações e indicadores resultantes do Kaizen. A disciplina de implantação foi particularmente destacada por alguns entrevistados como ponto fundamental para garantir a motivação da equipe.

Também foram colocados como importantes: a seleção adequada de temas/projetos, a adaptação da metodologia aos processos do banco (como no caso de sistemas), garantir que a presença de participantes com conhecimento dos processos, a preparação adequada dos times, a participação dos consultores externos, a divulgação de resultados com ganhos mensuráveis no dia-a-dia e, finalmente, o apoio da área de TI no mapeamento e implantação das soluções.

### Expectativas futuras

Questionados sobre expectativas futuras para o projeto no banco, os executivos citaram que esperam a evolução contínua da própria metodologia, que com o tempo evolui de acordo com as características do banco.

Os executivos lembraram também da expansão do Kaizen para outras áreas do banco e chegaram a mencionar uma possível evolução que possa, em algum momento, chegar até mesmo aos fornecedores do banco, o que remete a um aspecto evoluído do “salto *lean*” (figura 5).

Um dos entrevistados citou que a instituição está buscando aprimorar o treinamento de participantes e patrocinadores (superintendentes das áreas com projetos). Um novo treinamento estaria em desenvolvimento com material mais completo e mais adaptado ao banco.

Os entrevistados são unânimes em considerar que o principal legado do Kaizen é a mudança cultural associada à metodologia, que coopera para que as pessoas passem a tratar a identificação e o tratamento de problemas e desperdícios de uma maneira mais produtiva.

## **6.2 Análise APQ**

Analisando-se as entrevistas pelo método da Análise Proposicional Quantitativa aplicada à administração (APQ), conforme método proposto por Madeira et al (2011), os principais pontos destacados pelos entrevistados nas proposições e com as frequências identificadas foram agrupados na tabela 3.

Tabela 3 – Análise de entrevistas pelo APQ (elaborada pelo autor)

		A	B	C	D	Total
Outros	O Kaizen pede uma mudança cultural referente à necessidade da pessoa expor o problema	3	3	4	1	11
	A metodologia Kaizen evolui continuamente na organização	1	2	1	1	5
	Uma das ameaças à sustentabilidade do Kaizen é o seu uso para resolver todos os problemas	0	1	0	1	2
Fatores Críticos de Sucesso	O comprometimento e participação da alta administração é importante	4	1	1	1	7
	Ter disciplina de Implantação é importante	3	1	2	1	7
	Há um fator importante na neutralidade dos consultores ou KPO	1	2	2	0	5
	A seleção adequada dos temas do Kaizen é importante	0	3	1	1	5
	A disciplina de execução é importante	1	3	0	0	4
	A quantificação de resultados / Indicadores é importante	1	2	1	0	4
	A seleção adequada dos líderes de projeto é importante	0	1	1	1	3
	Um dos desafios do Kaizen é fazer as pessoas saírem de sua área de origem	2	2	0	2	6
Benefícios	Um dos benefícios do Kaizen é sua simplicidade de aplicação	4	1	1	1	7
	Um dos benefícios do Kaizen é gerar melhores processos	1	2	1	1	5
	Um dos benefícios do Kaizen é permitir a visualização dos problemas pelo mapeamento	2	2	0	0	4
	Um dos benefícios do Kaizen é dar empowerment da equipe para mostrar o problema e solução	3	1	1	3	8
	Um dos benefícios do Kaizen é por meio de ganhos financeiros (receitas/custos)	1	1	0	2	4
	Um dos benefícios do Kaizen é trazer novos conhecimentos ou desenvolvimento para os participantes	1	3	0	2	6
	Um dos benefícios do Kaizen é valorizar a equipe que participa	1	0	1	1	3
	Um dos benefícios do Kaizen é trazer ganho na qualidade do atendimento ao cliente	1	1	1	0	3
	Um dos benefícios do Kaizen é reduzir desperdícios	1	2	0	0	3
	Um dos benefícios do Kaizen é motivar as pessoas por se sentirem escutadas	2	0	0	1	3
	Um dos benefícios do Kaizen é motivar as pessoas pela exposição junto à alta administração	1	0	1	1	3
	Um dos benefícios do Kaizen é o uso do Kaizen na própria área posteriormente	0	1	2	0	3

Na tabela, cada um dos principais entrevistados está identificado por uma letra nas colunas (A, B, C, D). Os números equivalem à quantidade de vezes que cada entrevistado fez menção à proposição mencionada nas linhas. A coluna “Total” corresponde à somatória dos entrevistados. Por exemplo, o entrevistado “A” fez em três ocasiões alguma referência à proposição “O Kaizen pede uma mudança cultural referente à necessidade da pessoa expor o problema”, e os entrevistados juntos fizeram onze referências a esta proposição, o que indica um grande grau de importância a ela.

Analisando a essência de cada uma das proposições, foi também feito um agrupamento adicional como colocado na primeira coluna: as proposições que tratam de itens considerados importantes pelos entrevistados para o sucesso do Kaizen estão agrupadas em “Fatores Críticos de Sucesso”. As proposições relacionadas aos benefícios percebidos com a implantação do Kaizen estão agrupadas em “Benefícios”. As proposições que não se encaixaram nestes dois grupos estão em “Outros”.

Os principais pontos destacados pela análise na metodologia APQ e listados na tabela 3 foram citados já no item 6.1 deste estudo e, portanto, não serão novamente abordados. Como item não mencionado anteriormente pode ser notada a menção de que um dos benefícios do Kaizen é a sua simplicidade de aplicação. Os entrevistados citaram este fator como um facilitador do uso

da metodologia. Quando comparado a outros métodos de melhoria contínua, entendeu-se que o Kaizen apresenta uma estrutura mais fácil de ser compreendida e aplicada pelos participantes.

Outro fator identificado é a consideração como benefício do Kaizen o fato que muitos colaboradores passam a usar o método para a solução de problemas em suas áreas após a conclusão do projeto Kaizen. Este fator pode ser considerado um derivado direto da mudança cultural provocada pelo Kaizen.

Por fim vale pontuar a menção de que uma das ameaças à sustentabilidade do Kaizen no longo prazo é seu uso para resolver todos os problemas. Este ponto será analisado com maior destaque nas considerações finais junto a outros fatores que impactam a sustentabilidade.

### 6.3 Análise de autores versus estudo de caso

Muitos dos autores da bibliografia deste estudo apresentam estudos de caso referente à aplicação de metodologias *lean* ou de melhoria contínua. Pode-se, então, confrontar as descobertas ou características indicadas por estes autores em seus trabalhos com o cenário encontrado na instituição financeira analisada neste estudo. A tabela 4 apresenta o resultado desta análise. Nesta tabela as linhas em cinza indicam o(s) autor(es) analisado(s) e nas duas linhas seguintes em branco o cenário encontrado pelo(s) autor(es) em seu trabalho e o cenário identificado por este autor no estudo de caso.

**Tabela 4 – Autores analisados versus estudo de caso (elaborado pelo autor)**

<b>Autor(es)</b>	<b>Bessant et al (2001)</b>
Artigo em questão	Analisa 142 empresas do Reino Unido. Argumenta que a construção e incorporação de rotinas é um processo amplo de aprendizagem, e envolve um processo de acumulação gradual. Cita rotinas associadas com melhoria contínua e comportamentos que as constituem, como: demonstrar crença comum no valor dos pequenos passos, procurar a solução do problema ao invés do culpado, usar ferramentas e técnicas para suportar a melhoria contínua, mensurar as melhorias, pessoas participando do processo, ligar melhoria contínua às metas estratégicas, suporte dos gestores através da alocação de recursos (tempo, dinheiro, espaço, pessoas), compartilhamento de aprendizados e experiências, etc.
Estudo de caso	Identificada a evolução do Kaizen através da incorporação de aprendizados. Todas as rotinas associadas mencionadas acima foram identificadas em maior ou menor grau no estudo de caso.
<b>Autor(es)</b>	<b>Brunet &amp; New (2003)</b>
Artigo em questão	Analisa uma empresa de manufatura japonesa. Lembra que os autores que citam Kaizen colocam entre as várias características do mesmo três em comum: 1) O Kaizen é contínuo, uma jornada que nunca acaba; 2) É geralmente incremental por natureza; 3) É participativo. Cita como fatores críticos de sucesso: remuneração pela participação no Kaizen, consideração da participação na avaliação pessoal, segurança no emprego (vitalício), alinhamento com metas estratégicas.
Estudo de caso	Possui as três características comuns do Kaizen citadas. Entre os Fatores críticos de sucesso o estudo de caso apresenta os objetivos do Kaizen alinhados às metas estratégicas. Entretanto, de modo geral não há ligação direta entre o Kaizen e a remuneração ou a avaliação pessoal. Também não há preocupação quanto à segurança no emprego.

<b>Autor(es)</b>	<b>Delgado et al (2010)</b>
Artigo em questão	Analisa uma empresa de serviços financeiros de Portugal. Fatores críticos de sucesso citados por diversos autores em implantação de Six Sigma: comprometimento da alta gestão, extenso treinamento e educação, mudanças na estrutura e cultura organizacional, mensuração do sucesso em termos de benefícios financeiros. Outros fatores sugeridos incluem sistemas de reconhecimento e recompensa, uso eficaz da tecnologia, a confiança na organização e seleção de projetos, e priorização.
Estudo de caso	Foram identificados: comprometimento da alta gestão, extenso treinamento e educação, mudanças na estrutura e cultura organizacional, mensuração do sucesso em termos de benefícios financeiros, sistemas de reconhecimento (premiação), preocupação com organização e seleção de projetos, e priorização. Não foram identificados sistemas de recompensa e uso eficaz da tecnologia (na percepção deste autor).
<b>Autor(es)</b>	<b>Farris et al (2008)</b>
Artigo em questão	Analisa uma empresa do setor de manufatura. Fatores críticos de sucesso citados: discussão interativa das metas do projeto entre equipe e patrocinador; presença na equipe de todas as funções-chave; definição clara dos limites da autoridade da equipe e <i>empowerment</i> da equipe.
Estudo de caso	Foram identificados: presença na equipe de todas as funções-chave (de modo geral); definição clara dos limites da autoridade da equipe e <i>empowerment</i> da equipe. Não foi identificado: discussão interativa de meta do projeto entre equipe e patrocinador.
<b>Autor(es)</b>	<b>Glover et al (2013)</b>
Artigo em questão	Analisa dezesseis empresas dos setores de manufatura, serviços e governamental. Ressalta a importância de considerar resultados não mensuráveis (sociais/culturais) na avaliação do programa. Destaca como fatores que podem impactar o sucesso do Kaizen: 1) Problemas de Sustentabilidade: falta de acompanhamento (follow-up), falta de facilitadores treinados, alterações na área de trabalho (ambiente) e falta de tempo para priorizar o acompanhamento; 2) Problemas Gerais: comunicação para força de trabalho geral, pessoas certas participando, resistência à mudança, resultados iniciais não observáveis, verificação/sustentação de resultados, e alterações de cronograma de produção no local de trabalho.
Estudo de caso	Embora não mensuráveis, os resultados culturais e sociais são amplamente reconhecidos pela alta administração. Não foram identificados os problemas de sustentabilidade mencionados. Referente aos problemas gerais, houve uma resistência inicial à mudança, considerada natural no processo.
<b>Autor(es)</b>	<b>Jorge et al (2011)</b>
Artigo em questão	Analisa um processo em instituição de serviços financeiros. Autores citam que funcionários sentiram-se valorizados por participar do processo, por poder aprender técnicas <i>lean</i> e por serem comunicados sobre o que iria ocorrer. Autores focam em um evento Kaizen específico em um back-office.
Estudo de caso	Identificou-se o sentimento de valorização dos funcionários pelos motivos mencionados, além de outros (como a exposição para a alta administração). Foco do estudo aborda, no entanto, um programa Kaizen significativamente mais amplo.
<b>Autor(es)</b>	<b>Piercy &amp; Rich (2009a)</b>
Artigo em questão	Analisa três instituições de serviços financeiros do Reino Unido. Avalia o uso de ferramentas <i>lean</i> no contexto de serviço e considera que as mesmas podem atingir os objetivos estratégicos tanto de reduzir custos operacionais quanto de melhorar a qualidade do serviço ao cliente.
Estudo de caso	A aplicação do Kaizen permitiu atingir redução de custos operacionais, como também significativa melhoria no atendimento ao cliente.
<b>Autor(es)</b>	<b>Radnor et al (2012)</b>
Artigo em questão	Analisa quatro empresas do serviço de saúde do Reino Unido. Autores mencionam dificuldade de, no ramo de saúde, se identificar quem é o cliente e, logo, valor para o cliente. Também citam que de modo geral, no setor entende-se o <i>lean</i> como uma coleção de ferramentas operacionais, autônomas, e não como uma filosofia de melhoria de todo o sistema mais amplo. Havia pouco treinamento para a equipe como um todo e pouco incentivo formal para adoção do <i>lean</i> de forma estruturada vindo da alta administração.
Estudo de caso	Embora complexo, no estudo de caso há menos dificuldade para se identificar o cliente e, logo, valor para o cliente. O Kaizen é compreendido como um amplo programa. Há treinamento para todos os participantes e amplo apoio da alta administração.

Autor(es)	Savolainen (1999)
Artigo em questão	Analisa duas empresas de manufatura finlandesas. No caso estudado pelo autor houve uma primeira tentativa de aplicar melhoria contínua com profissional interno mal sucedida. O esforço de qualidade se consolidou na busca de economia em custos. Destacou a importância da ajuda de consultoria externa, a importância de um novo sistema de remuneração, a criação de funções separadas para coordenar os esforços de qualidade e a importância do treinamento.
Estudo de caso	Houve tentativas anteriores mal sucedidas com profissionais internos. O Kaizen buscou economia em custos e melhoria da qualidade dos serviços. Identificou-se a importância da consultoria externa, de função separada para cuidar de Kaizen e de treinamento. Não havia remuneração diferenciada ligada ao Kaizen.

A análise da tabela permite concluir que a aplicação do Kaizen no estudo de caso se assemelha à maioria dos demais estudos de caso analisados em quase todos os aspectos. Os fatores críticos de sucesso, bem como os problemas ou desafios demonstram ser comuns entre os estudos de caso, sejam eles de manufatura, saúde ou serviços. As poucas divergências existentes referem-se, de modo geral, a práticas que são adotadas por algumas corporações, mas que não constituem necessariamente um item essencial que caracterize a metodologia. Ou seja, são boas práticas a serem adotadas, mas não obrigatórias, tal como a remuneração por participação no Kaizen.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões finais deste estudo. É apresentada uma análise final sobre o Kaizen no estudo de caso com destaque para a análise dos fatores que podem impactar a sustentabilidade do programa no longo prazo. Por fim, será analisado o uso do Kaizen como metodologia de melhoria contínua e eficiência operacional em instituições financeiras com as conclusões obtidas a partir do estudo de caso.

### 7.1 Avaliação final do estudo de caso

Conforme descrito neste trabalho, a aplicação do Kaizen trouxe diversos benefícios para a instituição financeira analisada. A percepção dos entrevistados, e do autor deste estudo, é de que os resultados são, de modo geral, extremamente positivos para a organização e, especialmente, para os participantes dos projetos.

Para a continuidade do sucesso do Kaizen, será necessário que a organização continue a evoluir no desenvolvimento e aplicação da metodologia, como também reconhecido pelos entrevistados. Pode-se considerar, por exemplo, os passos seguintes do salto *lean* proposto por Womack e Jones (1996) na figura 5 deste trabalho. Outra possibilidade é considerar os pontos listados na figura 7 de fatores críticos de sucesso e que ainda não foram aplicados na organização, tais como a remuneração diferenciada pela participação nos projetos e uma maior segurança no trabalho.

Por outro lado, a empresa deve também se atentar aos desafios existentes e que podem afetar a sustentabilidade do Kaizen no longo prazo. Muitos destes fatores foram citados pelos entrevistados, demonstrando ciência da questão, mas devem ser analisados continuamente pelos gestores. Glover et al (2013) lembram que muitas das empresas que chegam a usar o Kaizen com sucesso sofrem para lutar pela sustentabilidade do mesmo.

Uma destas ameaças é o risco de perder a capacidade de mobilização pela perda do suporte do corpo executivo do banco. Atualmente o tema recebe grande destaque e suporte. Contudo, o banco é reconhecido entre seus colaboradores por ter um ambiente bastante dinâmico e com frequentes mudanças em termos de estrutura organizacional. Soma-se a isso o fato que em breve, conforme previsto no estatuto do banco, o CEO deverá deixar seu cargo e passar o posto a um sucessor ainda indefinido. Com isso, há o risco do Kaizen perder prioridade junto à alta administração e, assim, a capacidade de mobilizar pessoas e recursos.

Um ponto adicional ligado à ameaça acima e colocado por um dos entrevistados é que, em um primeiro momento, os problemas mais graves e aparentes são tratados pelo Kaizen. Após este período inicial irão restar melhorias incrementais ou de menor impacto individual no resultado. Este fator também poderá gerar perda de interesse da alta administração.

Outro risco está relacionado ao ambiente macroeconômico externo. Desde o início do Kaizen no banco, em 2011, o Brasil obteve crescimento, mesmo que modesto, do Produto Interno Bruto. Para o ano de 2014 a previsão da maioria dos economistas é um crescimento próximo a zero e assim também para o ano de 2015 (BBC, 2014). Savolainen (1999) afirma que períodos de recessão costumam afetar a sustentabilidade de muitos Kaizen, pois nestes períodos a abertura a novas ideologias diminui. Brunet e New (2003) também identificaram um caso de aumento na quantidade de projetos por grupo durante o período de recessão, impactando os resultados. Assim, em caso de uma recessão duradoura no Brasil, é possível que haja impacto no interesse e investimentos em Kaizen.

Uma terceira ameaça refere-se à seleção de temas adequados para o Kaizen. Alguns dos entrevistados já reconhecem que este problema ocorre em alguns casos atualmente, mas a persistência e agravamento deste fator pode afetar de forma significativa a sustentabilidade do programa. Um dos entrevistados reconhece que alguns dos Kaizen são propostos visando o uso das horas reservadas em TI, e outros para garantir a exposição adequada para a alta administração de soluções previamente identificadas de problemas existentes.

Outro ponto ligado à seleção de temas foi colocado por um superintendente em uma das conversas informais:

“O Kaizen virou uma solução preguiçosa de problemas. Aparece um problema que precisa resolver agora, a pessoa alega que precisa de um Kaizen, aí o problema é jogado pra ser solucionado por outras pessoas daqui três meses.”

Assim, o entrevistado coloca a ameaça no sentido de tratar o Kaizen como uma forma de terceirizar e postergar a solução de determinados problemas.

Há, ainda, uma ameaça mencionada por um dos entrevistados que se refere à perda de motivação dos participantes pelo fim do fator “novidade”. Conforme mencionado anteriormente, muitos dos participantes se engajam na participação do Kaizen pela oportunidade de apresentar um trabalho para o corpo executivo do banco. Entretanto, após a

realização de alguns projetos pelos mesmos participantes, perde-se este elemento de singularidade da ocasião, o que pode gerar perda de motivação nos participantes.

Por fim, lembramos que um dos elementos considerados fundamentais pelos entrevistados foi a disciplina de implantação. Entretanto, com a ampliação do programa Kaizen na organização cria-se concomitantemente uma demanda equivalente de implantações demandadas. E muitas das soluções envolvem projetos em TI, cujo estoque de horas-homem apresenta limitações naturais. Assim, há o risco da ampliação do programa Kaizen sofrer com a dificuldade de implantação das soluções propostas pelos grupos.

Apesar de todas as ameaças acima colocadas, a avaliação dos entrevistados e também do autor deste trabalho é que o Kaizen no estudo de caso é muito bem-sucedido até o momento, como pôde ser visto nos exemplos e resultados destacados anteriormente. As ameaças destacadas devem atuar como pontos de atenção para garantir a continuidade do sucesso do programa no longo prazo.

## **7.2 O Kaizen em instituições financeiras**

O uso de metodologias e ferramentas de melhoria contínua ou *lean* tem se tornado cada vez mais frequente no ambiente de serviços (Womack e Jones, 1996). Estudos recentes demonstram que estas práticas tem encontrado lugar também no setor de serviços financeiros (Delgado et al, 2010; De Koning et al, 2008, Jones Jr., 2004). Entretanto, estes estudos frequentemente abordam casos da aplicação destas metodologias em áreas específicas, especialmente call centers (Piercy e Rich, 2009b) ou processos de back-offices (Jorge et al, 2011).

Este estudo procurou analisar o uso da metodologia Kaizen em instituições financeiras, endereçando especificamente a questão “Quais as lições aprendidas sobre a implementação do Kaizen, desenvolvido para empresas de manufatura, quando aplicado a uma instituição financeira?”. Baseado na análise de um estudo de caso da aplicação de um amplo programa Kaizen em uma grande instituição financeira brasileira, foi possível concluir que esta metodologia demonstra-se válida para utilização no contexto de serviços financeiros em que foi estudada.

No estudo de caso pôde-se constatar um maior número de projetos sendo executadas em áreas consideradas como *back-office* ou *mid-office* por terem menos contato com o cliente, usando os conceitos de *back-office* e contato citados anteriormente. O menor contato permite reduzir a

variabilidade trazida pelo cliente ao processo e, assim, direcionar mais facilmente ações de melhoria. Entretanto, pôde-se verificar que também há um significativo número de projetos que são executados em áreas com contato direto com o cliente, especialmente por telefone, como as centrais de atendimento e cobrança. Nestes casos a participação do cliente não afetava as soluções propostas visto que estas eram focadas em garantir a oferta de serviços padronizados e eficientes aos clientes. Os problemas tratados eram, de modo geral, justamente os que afetavam a possibilidade de garantir oferecer aos clientes um atendimento uniforme e rápido. Confirma-se, portanto, a colocação dos serviços financeiros para o varejo no quadrante intermediário da figura 8, conforme proposto por Silvestro et al (1992). Também se confirma a proposta de Metters e Vargas (2000) de que nem todo serviço de back-office visa somente economia de custos e nem todo serviço de front-office visa oferecer serviços de alto padrão. Pode haver diversas propostas de valor intermediárias.

Foi possível constatar que os fatores críticos de sucesso e os desafios de implantação e de sustentabilidade no estudo de caso foram semelhantes aos encontrados na manufatura e em outras áreas de serviços, conforme itens listados na figura 7 e citados posteriormente na análise dos resultados da pesquisa. Piercy e Rich (2009a) lembraram que os processos em serviços não deixam de ser fundamentalmente processos do tipo “entrada-transformação-saída”. Assim, uma metodologia como o Kaizen, desenvolvidas para melhoria de processos na manufatura, pode também ser aplicada na área de serviços e, mais particularmente, em instituições financeiras. Em qualquer organização, contudo, de serviços ou manufatura, é válida também a colocação de Brunet e New (2003) de que em cada organização o Kaizen evolui de uma forma única e que se adapta a diferentes condições.

### **7.3 Contribuições e Limitações**

Este estudo procurou contribuir na esfera acadêmica para ampliar a bibliografia sobre o Kaizen com aplicação voltada para o setor de serviços e, especialmente, em instituições financeiras. Para isso, abordou estudo de caso do uso da metodologia em um banco brasileiro com um raro descritivo de uma ampla aplicação de um programa e que abordou a estrutura de pessoas utilizada, a mecânica do dia-a-dia, iniciativas relacionadas (premiação, 3P, Kaizen.br), além dos resultados para o banco.

Na esfera profissional, este estudo colaborou para demonstrar a efetividade do uso da metodologia, os fatores críticos de sucesso e os desafios de implantação. Assim, permite que

outros profissionais interessados em buscar melhorar a eficiência ou reduzir o desperdício de seus negócios possam ampliar o conhecimento sobre o tema e direcionar melhor sua estratégia de uso da metodologia.

Toda pesquisa é naturalmente limitada. Por se tratar de um estudo de caso em uma única empresa do setor de serviços financeiros, por mais que sejam feitas diversas comparações ao longo do trabalho com outros casos existentes na literatura do mesmo e de outros setores de atuação, é necessário que mais pesquisa seja feita a fim de validar as conclusões alcançadas neste estudo.

Como colocado por Yin (2005), existe uma dificuldade de se estabelecer generalizações científicas quando se está baseado em estudos de caso, os quais são fundamentados na abordagem qualitativa. Ainda, segundo Voss et al (2002), estudos de caso únicos tem a limitação de generalizar as conclusões, modelos ou teorias de um caso único. Pode-se julgar mal a representatividade de um caso único e exagerar dados facilmente disponíveis. Por outro lado, casos únicos permitem um aprofundamento muito maior que casos múltiplos ou métodos quantitativos.

Há uma limitação também intrínseca ao estudo por este ser realizado por um único pesquisador, não permitindo, ou ao menos reduzindo, o confronto de percepções existentes em estudos realizados em grupo. Contudo, este pesquisador acredita no potencial de valor e eficiência a ser obtido pela adoção do Kaizen em instituições financeiras.

## 8. REFERÊNCIAS

### 8.1 Livros, artigos, estudos e dissertações

- Andersson, R., Hilletofth, P., Manfredsson, P. & Hilmola, O.. (2014). *Lean Six Sigma strategy in telecom manufacturing*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 Iss: 6, pp.904 – 921.
- Bateson, J.E. & Hoffman, K.D. *Managing services marketing*. 4 ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.
- BCB. *Relatório de Estabilidade Financeira*. Março 2014, p. 24.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*. Technovation, 21(2), 67-77.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). *Kaizen in Japan: an empirical study*. International Journal of Operations & Production Management, 23(12), 1426-1446.
- Chase, R. B. (1978). *Where does the customer fit in a service operation?*. Harvard business review, 56(6), 137-142.
- Cohen D. & Crabtree, B. (2006). *Qualitative Research Guidelines Project*. July 2006. <http://www.qualres.org/HomeInfo-3631.html>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed.
- De Koning, H., Does, R. J., & Bisgaard, S. (2008). *Lean Six Sigma in financial services*. International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, 4(1), 1-17.
- Delgado, C., Ferreira, M., & Branco, M. C. (2010). *The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations*. Journal of Manufacturing Technology Management, 21(4), 512-523.
- Diniz, E. H. (2004). *Cinco décadas de automação*. GV executivo, 3(3), 55-60.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review, 14(4), 532-550.

- Faria, J. A., Paula, L. F., Marinho, A. (2006). *Fusões e aquisições bancárias no Brasil: uma avaliação da eficiência técnica e de escala*. IPEA.
- Farris, J. A., Van Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2008). *Learning from less successful Kaizen events: a case study*. *Engineering Management Journal*, 20(3), 10-20.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- Ford, R. C. (2005). *The Springfield Armory's role in developing interchangeable parts*. *Management Decision*, 43(2), 265-277.
- Glover, W. J., Liu, W. H., Farris, J. A., & Van Aken, E. M. (2013). *Characteristics of established kaizen event programs: an empirical study*. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), 1166-1201.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Holweg, M. (2006). *The genealogy of lean production*. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Imai, M. *Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo*, São Paulo: IMAM, 1988.
- Johnston, R., Clark, G. *Administração de Operações de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Jones Jr., M. H. (2004). *Six Sigma ... at a Bank?*. *Six Sigma Forum Magazine*, pp. 13-17, Feb. 2004.
- Jorge, G. A., Miyake, D. I., & da Silva, M. T. (2011). *Aplicação da abordagem Lean num processo de serviço do setor financeiro: um estudo de caso*. SIMPOI 2001 Anais.
- Kotler, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Liker, J. K. *The toyota way*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited; International Edition: 2004.

- Liker, J. K., & Meier, D. *O Modelo Toyota: Manual de Aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). *The Toyota way in services: the case of lean product development*. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5-20.
- Lokkerbol, J., Does, R., de Mast, J., & Schoonhoven, M. (2012). *Improving processes in financial service organizations: where to begin?*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 981-999.
- Lucato W. C., Calarge F. A., Loureiro Jr, M., Calado R. D., (2014). *Performance evaluation of lean manufacturing implementation in Brazil*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss: 5, pp.529 – 549.
- Madeira, A.B., Lopes, M., Giampaoli, V., Silveira, J.A.G.. *Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração*. RAE, v. 51, n. 4, pp. 396-410, 2011.
- Metters, R., & Vargas, V. (2000). *A typology of de-coupling strategies in mixed services*. *Journal of Operations Management*, 18(6), 663-682.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Sage, Newbury Park, CA.
- Ohno, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity, Inc., 1988.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009a). *High quality and low cost: the lean service centre*. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1477-1497.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009b). *Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre*. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76.
- Pilloff, S.J. (2004). *Bank Merger Activity in the United States, 1994–2003*. Board of Governors of the Federal Reserve System – Staff Study 176.
- Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2012). *Lean in healthcare: the unfilled promise?*. *Social Science & Medicine*, 74(3), 364-371.



Safizadeh, M. H., Field, J. M., & Ritzman, L. P. (2003). *An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation*. *Journal of Operations Management*, 21(5), 557-576.

Salah, S., Rahim, A., & Carretero, J.A. (2010). *The integration of Six Sigma and lean management*. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 1 Iss: 3, pp.249 – 274.

Savolainen, T. I. (1999). *Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality*. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222.

Shingo, S. *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*. Productivity Press, Stamford, CA: 1983.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss, C. (1992). *Towards a classification of service processes*. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 62-75.

Stauss, B. & Seidel, W. *Complaint Management – The Heart of CRM*, Thomson Publishing, Mason, OH: 2004.

Singh, J., & Singh, H. (2009). *Kaizen philosophy: a review of literature*. *The IUP Journal of Operations Management*, 8(2), 51-72.

Schonberger, R. J. (2007). *Japanese production management: An evolution—With mixed success*. *Journal of Operations Management*, 25(2), 403-419.

Silva, E. L.; Menezes, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2001.

Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management* [private printing], Harper and Brothers, New York, February 1911.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). *Case research in operations management*. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219

Womack J. P. & Jones D. T. *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster, 1996.

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (2004). *A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel*. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Wood Jr, T. (1992). *Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido*. Rev. adm. empres. [online]. vol.32, n.4, pp. 6-18. ISSN 0034-7590.

Yin, Robert. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Zomerdijk, L. G., & de Vries, J. (2007). *Structuring front office and back office work in service delivery systems: an empirical study of three design decisions*. International Journal of Operations & Production Management, 27(1), 108-131.

## 8.2 Websites

**BBC. FMI reduz para 0,3% previsão de crescimento do PIB brasileiro**. BBC. 2014.

Disponível em: <

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/10/141004\\_fmi\\_pib\\_reduz\\_ac\\_hb](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/10/141004_fmi_pib_reduz_ac_hb)>. Acesso em: 13 out. 2014.

**BCB. Taxas de juros por instituição financeira - Histórico**. Banco Central do Brasil.

2014a. Disponível em: < [http://www.bcb.gov.br/pt-](http://www.bcb.gov.br/pt-br/sfn/infopban/txcred/txjuros/Paginas/Historico.aspx)

[br/sfn/infopban/txcred/txjuros/Paginas/Historico.aspx](http://www.bcb.gov.br/pt-br/sfn/infopban/txcred/txjuros/Paginas/Historico.aspx)>. Acesso em: 31 jul. 2014.

**BCB. Ranking de instituições mais reclamadas**. Banco Central do Brasil. 2014b.

Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ranking>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

**BCB. 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Banco Central

do Brasil. 2014c. Disponível em: < <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 14 set. 2014.

**BCB. Indicadores econômicos consolidados - Operações de crédito do sistema financeiro**

– **Percentual do PIB**. Banco Central do Brasil. 2014d. Disponível em: <

<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 01 dez. 2014.

BM&F. **Histórico diário Ibovespa e IBrX – 100**. BM&F BOVESPA. 2014. Disponível em: <<http://bmfbovespa.com.br/capitalizacao-bursatil/ResumoBursatilDetalhado.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 14 set. 2014.

EPA. **3P | Lean Manufacturing and the Environment**. US EPA. 2014. Disponível em: <<http://www.epa.gov/lean/environment/methods/threep.htm>>. Acesso em: 01 set. 2014.

FEBRABAN. **Lista de Bancos**. Febraban. 2014. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/arquivo/bancos/sitebancos2-0.asp>>. Acesso em 14 set. 2014.

FDIC. **FDIC: HSOB Home**. Federal Deposit Insurance Corporation. 2014. Disponível em: <<http://www2.fdic.gov/hsob/index.asp>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

FUNDAÇÃO PROCON SP. **Ranking das Empresas Reclamadas 2011**. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. 2014. Disponível em: <[http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs\\_ranking\\_2011.pdf](http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2011.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2014.

G1. **Histórias de Itaú e Unibanco são marcadas por aquisições e fusões**. G1 > Economia e Negócios. 2008. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSOES.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSOES.html)>. Acesso em: 31 jul. 2014.

ITAU. **Relações com Investidores Itaú Unibanco**. Itaú Unibanco. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

SHINGIJUTSU GLOBAL. **Kaizen**. Shingijutsu Global Consulting. 2014. Disponível em: <<http://www.shingijutsu-global.com/en/kaizen.html>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

THE ECONOMIST. **Schumpeter: Getting the cow out of the ditch**. The Economist. 2010a. Disponível em: <[www.economist.com/node/15496136](http://www.economist.com/node/15496136)>. Acesso em: 14 set. 2014.

THE ECONOMIST. **Toyota: Accelerating into trouble**. The Economist. 2010b. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15498249>>. Acesso em: 14 set. 2014.

THE ECONOMIST. **Toyota's supply chain: The machine that ran too hot**. The Economist. 2010c. Disponível em: <[www.economist.com/node/15576506](http://www.economist.com/node/15576506)>. Acesso em: 14 set. 2014.

TOYOTA. **Toyota Production System**. Toyota Motor Corporation Global Website. 2014. Disponível em: <[http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/)>. Acesso em: 11 ago. 2014.

WORLDBANK. **Brazil | Data**. The World Bank. 2014. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/brazil>>. Acesso em: 14 Set. 2014.

## 9. ANEXOS

Lista de perguntas inicialmente direcionadas aos entrevistados:

### 1. Integrantes da Gerência Kaizen

- Qual são os papéis principais da gerência de Kaizen?
- Quais as principais diferenças que o senhor vê entre a aplicação do Kaizen em indústrias tradicionais, como a automotiva, e em um banco?
- Quais as principais diferenças para a aplicação do Kaizen no Itaú? Quais os aspectos particulares do Itaú? Quais adaptações foram necessárias?
- Qual a importância dos consultores japoneses na aplicação do Kaizen? (por que não outros, por que não brasileiros, por exemplo?)
- Como o senhor interpreta o kaizen.br em termos da iniciativa em si e seus resultados? Por que funciona(ou) ou não?
- Por que surgiu o 3P? No que esta iniciativa se distingue da frente do Kaizen padrão? Como o senhor interpreta esta iniciativa em termos de resultados? Quais as características mais importantes?
- Quais as principais contribuições do Kaizen no curto, médio e longo prazo? (Resultados, processos, pessoas)
- Quais os eventuais problemas ou dificuldades relacionados ao Kaizen no Itaú? Dificuldades de aplicação? Rejeição? Dúvidas quanto à eficácia?
- Houve algo que não deu certo na aplicação do Kaizen no Itaú? Algo que se tentou fazer, mas não se conseguiu, algo que não deu certo ou que não saiu conforme esperado?
- Quais os fatores críticos de sucesso para o Kaizen no Itaú?
- Como o senhor acredita que o Kaizen impacta no dia-a-dia dos participantes?
- Alguns colaboradores do Itaú foram premiados com uma viagem ao Japão para conhecer mais sobre o Kaizen. Qual o objetivo e a importância disso?
- Qual a importância da participação da alta administração no fechamento das semanas? Ou seja, como o senhor acredita que seria se não houvesse este envolvimento?

- Qual a expectativa em relação ao uso do Kaizen para os próximos meses ou anos? Quais as evoluções esperadas?
- Qual o legado que o senhor acredita que o Kaizen de fato deixará?

## **2. Diretor responsável pela área de Kaizen**

- Como surgiu a ideia de usar o Kaizen na ACC originalmente (Área de Crédito ao Consumidor)?
- Qual a importância dos consultores japoneses na aplicação do Kaizen? (por que não outros, por que não brasileiros, por exemplo?)
- Como foram definidas as frentes que passariam pelo Kaizen inicialmente? Como é agora?
- Como se definiu a estrutura (gerente, spte, etc) que ficaria responsável pelo Kaizen? Qual a importância desta área no papel da coordenação?
- Quais as principais atividades ou entregas realizadas pela gerência de Kaizen desde o início?
- Como o senhor avalia que está indo o Kaizen?
- Quais as principais contribuições do Kaizen no curto, médio e longo prazo? (Resultados, processos, pessoas)
- Quais os eventuais problemas ou dificuldades relacionados ao Kaizen? Dificuldades de aplicação? Rejeição?
- Quais os fatores críticos de sucesso para o Kaizen no Itaú? Quais elementos que precisam estar presentes para que o Kaizen no Itaú seja bem sucedido?
- Como o senhor interpreta o kaizen.br em termos da iniciativa em si e seus resultados?
- Existem outras iniciativas de Kaizen, melhoria contínua ou *lean* no banco não relacionadas a essa? Como este Kaizen se diferencia delas?
- Como o senhor acredita que o Kaizen impacta no dia-a-dia dos participantes?
- Alguns colaboradores do Itaú foram premiados com uma viagem ao Japão para conhecer mais sobre o Kaizen. Qual o objetivo e a importância disso?
- Qual a importância da sua participação e de outros membros da diretoria no fechamento das semanas? Ou seja, como o senhor acredita que seria se não houvesse este envolvimento?

- Qual a expectativa em relação ao uso do Kaizen para os próximos meses ou anos? Quais as evoluções esperadas? Espera que um dia o uso do Kaizen termine?
- Qual o legado que o senhor acredita que o Kaizen de fato deixará?

### **3. Superintendente responsável pela área de Kaizen**

- Como foram definidas as frentes que passariam pelo Kaizen inicialmente? ? Como é agora? E como isso evoluiu ao longo do tempo?
- Como se definiu a estrutura (gerente, spte, etc) que ficaria responsável pelo Kaizen? Como isso evoluiu com o tempo? Houve uma demanda da consultoria por esta estrutura?
- Qual a importância dos consultores japoneses na aplicação do Kaizen? (por que não outros, por que não brasileiros, por exemplo?)
- Como o senhor avalia que está indo o Kaizen? Qual a percepção da alta administração (Conselho Executivo, presidente) sobre o Kaizen?
- Quais as principais contribuições do Kaizen no curto, médio e longo prazo? (Resultados, processos, pessoas)
- Quais os eventuais problemas ou dificuldades relacionados ao Kaizen no Itaú? Dificuldades de aplicação? Rejeição? Dúvidas quanto à eficácia?
- Houve algo que não deu certo na aplicação do Kaizen no Itaú? Algo que se tentou fazer, mas não se conseguiu, algo que não deu certo ou que não saiu conforme esperado?
- Quais os fatores críticos de sucesso para o Kaizen no Itaú?
- Existem outras iniciativas de Kaizen ou melhoria contínua no banco não relacionadas a essa? Como este Kaizen se diferencia delas?
- Como o senhor acredita que o Kaizen impacta no dia-a-dia dos participantes?
- Alguns colaboradores do Itaú foram premiados com uma viagem ao Japão para conhecer mais sobre o Kaizen. Qual o objetivo e a importância disso?
- Como o senhor interpreta o kaizen.br em termos da iniciativa em si e seus resultados?
- Como a iniciativa do 3P se distingue das iniciativas do Kaizen padrão e como tem sido o resultado do Kaizen 3P?

- Qual a expectativa em relação ao uso do Kaizen para os próximos meses ou anos? Quais as evoluções esperadas?
- Há alguma uma possível ameaça ao futuro do Kaizen no banco, alguma coisa, alguma iniciativa ou prática que talvez possa ser adotada que o senhor vê como ameaça ao sucesso do Kaizen?
- Qual o legado que o senhor acredita que o Kaizen de fato deixará?