

BRADESCO VERSUS BANKBOSTON

Para ilustrar diferentes estratégias de incrementos de capacidade produtiva, pense nas decisões de incremento de capacidade dos caixas de agências de um banco de massa, como, por exemplo, o Bradesco ou o Itaú, contrastando-as com as decisões de um banco que seja mais focalizado em clientes de renda mais alta, como o BankBoston ou o Citi. É plausível que, num banco de massa, as decisões de incremento de capacidade de caixas na agência obedecem a uma estratégia de seguir capacidade – só se incrementa a capacidade colocando um caixa a mais quando há a garantia de que ele será utilizado em praticamente 100% do tempo. A forma trivial de se fazer isso é através da manutenção gerenciada das filas. Enquanto houver fila na frente de um recurso, há a garantia de que ele está 100% do tempo utilizado. Como para muitos clientes dos bancos de massa essa é a única opção que têm (devido às tarifas reduzidas e baixos níveis de saldo médio e

salário exigidos do correntista – que aliás só são baixos porque os custos são baixos, algo conseguido, entre outras coisas, pela alta utilização de recursos!), as filas não chegam a ser motivo de deserção de muitos clientes. Nos bancos que visam a clientes com alto poder aquisitivo é mais plausível que os incrementos de capacidade sigam uma lógica diversa, de incrementos, antecipando-se ao crescimento da demanda para garantir um atendimento mais rápido (possível, já que essa estratégia implica algum nível de capacidade em excesso). Isso é necessário porque os clientes, tendo várias opções, podem desertar, caso tenham de esperar muito em filas. O excesso de capacidade onera os custos, mas as tarifas são mais altas justamente para compensar esse tipo de coisa. Não há estratégia de capacidade intrinsecamente pior ou melhor – o importante é haver coerência entre a estratégia de capacidade seguida e a estratégia competitiva da operação.