



Jéssica Micaela Xavier dos Santos

Licenciada em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

***Lean Banking – aplicação de ferramentas e
conceitos lean no setor bancário***

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita, Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

Jéssica Micaela Xavier dos Santos

Licenciada em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

***Lean Banking – aplicação de ferramentas e
conceitos lean no setor bancário***

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita, Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

***Lean Banking* – aplicação de ferramentas e conceitos *lean* no setor bancário: caso de estudo**

Copyright © Jéssica Micaela Xavier dos Santos, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

À Professora Maria do Rosário Cabrita, orientadora da dissertação, pela simpatia, disponibilidade e apoio incansável sem o qual não teria sido possível realizar este estudo.

A todas as equipas do DOP e em especial à UDMC, por terem feito parte deste percurso *lean*, por me terem proporcionado grandes momentos que levarei para a vida e por terem contribuído muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Engenheira Ana Dias Carvalho, minha tutora durante o estágio no Millennium bcp, pelo tempo disponibilizado, pela motivação, pela partilha de conhecimentos, pela oportunidade de desenvolver este tema e pelo importante crescimento que proporcionou na minha vida pessoal e profissional.

A todos os meus amigos que me têm acompanhado e apoiado nos bons e maus momentos. Um agradecimento sincero por toda a amizade demonstrada ao longo destes anos.

À minha família, a quem tudo devo. A educação e os valores que me foram transmitidos permitiram a minha caminhada até aqui e fazem-me acreditar que o céu é o limite ... que com trabalho tudo é possível. Um profundo obrigada pelo apoio incondicional, pelas lições nos momentos certos, pela dedicação e carinho.

À minha mãe, minha principal fonte de inspiração, meu orgulho, minha vida. Não existem palavras para expressar todo o meu sentimento, mas não há como negar tudo o que significa para mim. E é minha principal missão continuar a percorrer os trilhos da vida deixando-a orgulhosa com a pessoa que criou.

Resumo

Nos últimos anos, a influência de forças externas, como a conjuntura macroeconómica, crescentes pressões concorrenciais e perspectivas de evolução do modelo relacional com o cliente, e condicionantes internas, como a rigidez dos modelos de gestão e a ineficiência inerente aos processos bancários têm dinamizado a mudança de paradigma no setor bancário.

O novo contexto empresarial gerado fortifica a necessidade de prossecução de novas estratégias que permitam, às instituições bancárias, assegurar rendibilidade sustentável a médio e longo prazo.

Mencionado como uma abordagem holística e sustentável capaz de criar muito com pouco, o paradigma *lean* tem ganho proeminência como uma solução adequada a adotar neste setor. Contudo, a aplicação de um conceito derivado da indústria de produção aos serviços bancários, suscita novos desafios e adversidades que podem, inclusive, comprometer a sustentabilidade da estratégia corporativa delineada.

A presente dissertação descreve uma abordagem que norteia a aplicação de ferramentas e conceitos *lean* ao contexto real de uma instituição bancária, o Millennium bcp, e analisa a sua viabilidade como um meio sustentável de maximização do desempenho de processos bancários. O caso de estudo desenvolvido teve especial incidência no *front office*, o domínio bancário cujas características mais se desvinculam das características de ramos empresariais onde a viabilidade do paradigma *lean* é já irrefutável.

Os resultados obtidos permitiram concluir que uma abordagem *lean* pode efetivamente contribuir para a simplificação operacional, agilização e dinamização tecnológica das instituições bancárias, concedendo-lhes maior eficiência operacional e vantagem competitiva. Contudo, para que o sucesso seja sustentável e duradouro, as instituições deverão ter intrínsecas à sua cultura o conjunto de princípios e práticas que sustentam o paradigma *lean*.

Palavras-chave: Abordagem sustentável, *Lean banking*, Melhoria contínua, Setor bancário

Abstract

In recent years, the influence of external forces, such as the macroeconomic environment, the increasing competitive pressures and prospects of development of the customer relationship model, and internal constraints, such as the rigidity of management models and inefficiency of banking processes, have fostered a paradigm shift in the banking industry.

The new business context created fortifies the need, of banking firms, to pursue new strategies that ensure sustainable profitability in medium and long term.

Cited as a holistic and sustainable approach that creates more value with fewer resources, the lean paradigm has gained prominence as a suitable solution to be adopted in this industry. However, the application of a concept derived from the production industry in banking services poses new challenges and obstacles that may even compromise the sustainability of the corporate strategy defined.

This dissertation offers a description of a lean approach to a real banking environment, Millennium bcp's, and analyze its feasibility as a mean to maximize banking processes' performance. The case study developed had a particular focus on the front office, the banking area whose features differ substantially from those of business branches where lean's paradigm feasibility as already been proved.

The results of this study showed that a lean approach can in fact contribute to operational simplification, streamlined processes and technological dynamism of banking firms, providing them greater operational efficiency and competitive advantage. However, in order to achieve a sustainable and lasting success, lean principles and practices must become intrinsic to those firms' culture.

Keywords: Banking industry, Continuous improvement, Lean banking, Sustainable approach

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Justificação do tema e objetivo da dissertação.....	3
1.3 Metodologia	4
1.4 Estrutura da dissertação	5
Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica	7
2.1 Caraterização do <i>lean</i>	7
2.1.1 Origem do conceito.....	7
2.1.2 “Casa do TPS” e as práticas <i>lean</i>	10
2.1.3 Princípios <i>lean</i>	17
2.1.4 Benefícios e barreiras.....	21
2.2 Introdução dos princípios <i>lean</i> no contexto dos serviços	23
2.3 O setor bancário num contexto de mudança	27
2.4 Lean Banking	28
2.4.1 Natureza distintiva do negócio bancário	29
2.4.2 Os desperdícios na banca	32
2.4.3 Desafios peculiares adjacentes à implementação	34
2.4.4 Potenciais benefícios e casos de sucesso.....	36
2.4.5 <i>Framework</i> de implementação e fatores críticos de sucesso	38
2.4.6 Ferramentas	41
Capítulo 3 – Caraterização da Organização	45
3.1 Grupo Millennium.....	45
3.2 História e enquadramento atual.....	46
3.3 Visão, missão e objetivos.....	48
3.4 Sustentabilidade do modelo de negócio.....	48
3.5 Projetos <i>lean</i> no Millennium bcp	49
3.5.1 Aplicação de ferramentas e práticas <i>lean</i> em <i>back office</i> – Programa Kaizen	49
3.5.2 Impacto da abordagem <i>lean</i> em <i>back office</i>	52
Capítulo 4 – Caso de Estudo	55
4.1 Metodologia do caso de estudo	55
4.2 Enquadramento do projeto <i>lean</i> “Agentes de Simplificação Operacional”	56
4.3 Descrição da abordagem <i>lean</i> desenvolvida e empregue.....	57

4.4	Aplicação de ferramentas e conceitos <i>lean</i> na Rede de Retalho do Millennium bcp – <i>front office</i>	60
4.4.1	Seleção do processo a analisar.....	61
4.4.2	Caraterização do processo de “Manutenção de Contas à Ordem de Clientes Particulares e ENI”.....	63
4.4.3	Análise do processo e identificação de oportunidades de melhoria.....	67
4.4.4	Propostas de melhoria e simplificação.....	70
4.4.5	Impacto estimado das propostas realizadas	82
	Capítulo 5 – Conclusões.....	85
5.1	Conclusões	85
5.2	Limitações do estudo	90
5.3	Propostas para trabalhos futuros	90

Índice de Figuras

Figura 1.1- Estrutura da dissertação.....	6
Figura 2.1 - A “Casa do TPS”	11
Figura 2.2 - Benefícios de ter e manter o trabalho padronizado	13
Figura 2.3 - Bandeira <i>Kaizen</i>	15
Figura 2.4 - Critério para identificação de desperdícios	19
Figura 2.5 - Os cinco princípios <i>lean</i>	20
Figura 2.6 – Sistematização de <i>drivers</i> à transformação do setor bancário.....	27
Figura 2.7 - Projeção da evolução do perfil do cliente em relação à interação com as sucursais	28
Figura 2.8 - Caracterização da Qualidade do Serviço prestado pelo Banco	31
Figura 2.9 - Exemplo de agregação de taxas de erro num processo de concessão de crédito	35
Figura 2.10 - Abordagem e fatores críticos de sucesso do <i>lean banking</i>	39
Figura 3.1 - Decomposição dos clientes por país	45
Figura 3.2 - Proporção de sucursais por país.....	45
Figura 3.3 - Distribuição geográfica do Grupo Millennium.....	46
Figura 3.4 - Segmentação de clientes no Millennium bcp	48
Figura 3.5 - Etapas de preparação e implementação das Ondas Kaizen	50
Figura 3.6 - Componentes do Programa Kaizen.....	52
Figura 3.7 - Evolução das iniciativas de melhoria definidas no âmbito do Programa Kaizen	53
Figura 3.8 – Estimativa da redução de FTEs expressa em percentagem.....	53
Figura 4.1 - Etapas de implementação das Ondas de Simplificação.....	57
Figura 4.2 - Perfil funcional dos colaboradores inquiridos	61
Figura 4.3 - Diagrama de pareto dos processos tidos como os mais prioritários a simplificar....	62
Figura 4.4 – Agregação dos resultados do inquérito realizado à rede.....	62
Figura 4.5 – Fluxograma simplificado do subprocesso de manutenção do cliente.....	63
Figura 4.6 - Fluxograma simplificado do subprocesso de manutenção da conta	65
Figura 4.7 - Proporção dos tipos de manutenção realizados no âmbito do subprocesso de manutenção de conta	66
Figura 4.8 - Proporção das causas de devolução	67
Figura 4.9 – Proporção dos fatores de ineficiência destacados pelos colaboradores inquiridos..	68
Figura 4.10 - <i>Benchmarking</i> de procedimentos de abertura e manutenção de contas à ordem ...	69
Figura 4.11 - Diagrama de Ishikawa para as oportunidades de melhoria identificadas no processo	69
Figura 4.12 - Estimativa da redução de FTEs expressa em percentagem	83
Figura 5.1 - Impacto qualitativo da abordagem <i>lean</i> empregue no banco	87

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Comparação entre os sistemas de produção.....	10
Tabela 2.2 - Princípios Lean.....	20
Tabela 2.3 - As principais barreiras da implementação <i>lean</i>	23
Tabela 2.4 - Aplicabilidade de práticas <i>lean</i> ao setor dos serviços.....	26
Tabela 2.5 - Os desperdícios (<i>mudas</i>) na banca.....	32
Tabela 3.1 - Objetivos do Programa Kaizen.....	49
Tabela 4.1 - Tipos de ação possíveis por tipo de conta.....	65
Tabela 4.2 - Indicadores do processo de manutenção de contas à ordem para o ano de 2014	67
Tabela 4.3 – Descrição dos fatores de ineficiência destacados pelos colaboradores inquiridos..	68
Tabela 4.4 - Objetivos estipulados para o processo de manutenção de contas à ordem	70
Tabela 4.5 - Impacto estimado das iniciativas de melhoria propostas	83

Siglas e acrónimos

BCP – Banco Comercial Português

DBD – Direção de Banca Direta

DO – Direção de Operações

DQAR – Direção da Qualidade e Apoio à Rede

FTE – *Full time equivalent*

JIT – *Just In Time*

MBCP – Millennium bcp

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

NIF – Número de Identificação Fiscal

TPS – Toyota Production System

UDMC – Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua

WIP – *Work In Progress*

VSM – *Value Stream Map*

1 Capítulo 1 – Introdução

1.1 Enquadramento

Do recente tumulto financeiro e seus efeitos nefastos adveio o constrangimento da atividade de diversas instituições. Os bancos não foram exceção e, em particular, no setor de serviços bancários, a crise suscitou regulamentações governamentais rigorosas que combinadas com a deterioração da condição financeira de empresas e particulares restringiu a atividade bancária e pressionou as instituições para a redução dos custos operacionais.

Em Portugal, como consequência da crise, entre os anos 2011 e 2013, os quatro maiores bancos somaram prejuízos no valor global de 5116 milhões de euros (Ferreira, 2014). Determinados bancos nacionais viram-se, inclusive, forçados a recorrer a ajuda pública, ficando em contrapartida submetidos a um conjunto de condições rigorosas impostas internacionalmente.

Paralelamente, outros fatores como a mudança no comportamento dos consumidores e a emergência de novos *players* no mercado suscitam, para a banca de retalho tradicional, problemas outrora inimagináveis, coagindo os bancos a realinhar o seu modelo de negócio e operacional.

Modelos e estratégias que no passado trouxeram sucesso não se adequam às atuais dinâmicas e tendências no mercado financeiro, sendo que não só conduzem à ineficiência operacional como inviabilizam a capacidade das instituições bancárias de atender de forma célere e oportuna às crescentes expectativas dos clientes. Esta conjuntura conduz à insatisfação e ao aumento do fosso entre as instituições bancárias e os clientes, que assim exploram novas soluções apresentadas por novos *players*.

Neste contexto débil, a importância de investir na excelência operacional, visando melhorar a eficiência do sistema financeiro e a qualidade da informação, ganha vigor. E como resposta às adversidades, os bancos enfocam-se na maximização das suas atividades *core*.

Visando um equilíbrio entre a melhoria do desempenho operacional e a qualidade do serviço prestado, múltiplos bancos, nacionais e internacionais, têm adotado práticas suscitadas pelo paradigma *lean*. Desta diligência surge a designação *lean banking*, um conceito que traduz o estímulo do desempenho das instituições bancárias através de um conjunto de princípios e *guidelines* que visam melhoria contínua.

Mencionado como uma abordagem holística e sustentável capaz de criar muito com pouco, o *lean* enfatiza a satisfação das vontades e necessidades do cliente, aliada à eliminação de desperdícios, para fornecer produtos e serviços de excelência a custos reduzidos (Sayer & Williams, 2007).

Este conceito, emergente na indústria automóvel, foi sendo progressivamente aplicado a outras indústrias de produção onde foi possível corroborar os seus benefícios. Atualmente, denota-se a presença assídua de práticas *lean* na maioria das empresas de produção a nível mundial (Liker & Morgan, 2006).

Nas instituições financeiras a filosofia *lean* através de ferramentas adequadas e dos seus princípios base, como a identificação do fluxo de valor, a subsequente eliminação de desperdícios e a busca incessável pela melhoria contínua, providencia um modelo de gestão que suporta a capitalização do potencial corporativo. É uma metodologia que fomenta a ponderação e eliminação de todos os esforços que não acrescentam valor para o cliente final. Quando aplicada com sucesso estima-se o alcance de grandes benefícios, como a redução dos tempos de ciclo em 50% e a redução de 20 a 30% dos custos operacionais, num período entre 12 a 18 meses (Asefeso, 2014; PwC, 2012).

Caraterísticas típicas e particularidades do modelo do negócio bancário, face às indústrias de produção, exigem o reajuste da filosofia para que possa ser aplicada com sucesso.

Fatores como a intangibilidade e a perecebibilidade adjacentes aos serviços e como tal à atividade bancária, são tidas frequentemente como condicionantes ao alcance de uma organização verdadeiramente *lean*.

Outro aspeto a considerar é a descentralização das atividades, o que compromete a comunicação, a tomada de decisões e a agilização dos processos (Seraphim, Silva, & Agostinho, 2010)

Para além destes, destaca-se o potencial conflito de interesses entre as ambições subcritas por esta filosofia, que se rege pela maximização da eliminação do desperdício, visando um serviço o mais eficiente e célere possível, e os modelos de negócio das instituições bancárias, cujas estratégias frequentemente inculcadas, para mitigação do risco operacional e para materialização das oportunidades de venda, requerem um tempo para a prestação de serviços suficientemente expressivo. Como tal, uma aplicação desmedida e não ponderada de princípios *lean* poderá incrementar o risco de fraude e colocar em causa a capacidade comercial dos bancos.

Isto é, na atual configuração do modelo comercial do negócio bancário, na qual continua a prevalecer a aposta no contacto diário e no relacionamento pessoal, há legitimidade na importância de assegurar a celeridade das operações de *back office*. Contudo, em prol da

realização de atividades comerciais, revoga-se o interesse no alcance de um serviço de tal forma rápido, em *front-office*, que o tempo despendido pelos clientes nas sucursais seja mínimo. O recurso a múltiplos pontos de aprovação e validação nos processos, fomentando a vertente burocrática, é outra característica que consta como contraditória ao conceito *lean* (Janice & Xuyi, 2015). Porém, esta surge frequentemente no âmbito do *compliance* e da preservação da segurança, componentes que no setor bancário não podem ser negligenciadas.

Não obstante aos potenciais desafios, com a antecipação de uma nova era com mudanças disruptivas no negócio bancário, é fundamental identificar as tendências e agir proativamente. É neste contexto que a metodologia *lean* poderá servir de alavanca. Tendo por base os princípios *lean* e com o alinhamento adequado ao nível de maturidade da instituição bancária, face aos requisitos corporativos antecipados no âmbito do novo paradigma bancário, deverá proceder-se ao refinamento do fluxo de trabalho e à eliminação de desperdícios, avaliando a prescindibilidade, ou não, de determinados elementos.

O aumento de investigações e o crescente número de bancos, tal como outras instituições financeiras, que recorrem à aplicação de práticas *lean* revelam uma tendência positiva neste domínio. Porém, não há unanimidade quanto à adequabilidade e o verdadeiro impacto que a metodologia poderá ter nas mesmas. Para um conjunto de instituições, a aplicação do paradigma resulta numa experiência verdadeiramente transformacional, que conduz a culturas operacionais mais fortes, resilientes e com maior capacidade de resposta (McKinsey & Company, 2011). Outras não veem as suas expectativas correspondidas. Mas ainda assim, a existência de casos de êxito demonstram que os fatores chave para o sucesso, neste âmbito, residem na vertente estratégica da abordagem adotada rumo à transformação corporativa.

1.2 **Justificação do tema e objetivo da dissertação**

A presente dissertação surge no âmbito do desenvolvimento de um estágio curricular no Departamento de Otimização de Processos, enquadrado na Direção de Operações, da instituição bancária Millennium bcp.

O estágio suscitou uma oportunidade de participação ativa na dinamização de práticas *lean* em unidades orgânicas da instituição. O trabalho desenvolvido consentiu uma maior apreensão da versatilidade do paradigma e das exigências da sua aplicação ao setor terciário, particularmente ao setor de serviços bancários.

Neste contexto, pretende-se proceder à exploração literária e prática da metodologia *lean banking*, investigando as suas principais características e a sua viabilidade, através da análise do

seu impacto, limitações, fatores críticos de sucesso e potenciais benefícios resultantes da sua adoção.

Neste sentido, para a vertente prática desta dissertação, utilizou-se o método de investigação caso de estudo, tendo como objetivo primordial corroborar o verdadeiro impacto de uma abordagem de melhoria sustentada por princípios, ferramentas e *guidelines lean* quando aplicada a unidades orgânicas bancárias.

1.3 Metodologia

A redação desta dissertação obedeceu a um conjunto de etapas apresentadas seguidamente de modo sequencial:

1) Numa primeira fase foi selecionado o tema a abordar, *lean banking*, isto é, a aplicação de conceitos e ferramentas *lean* no seio do setor bancário. Adicionalmente foi premeditada a realização de um caso de estudo, tendo por base a abordagem *lean* empregue no Millennium bcp. Assim, investigou-se intensivamente o contexto e estratégia de implementação *lean* no banco em estudo. Analisando a origem, os planos de disseminação, as abordagens de implementação e a estratégia de manutenção de uma cultura de melhoria contínua no mesmo. A investigação foi essencialmente realizada através do levantamento de opiniões da equipa de trabalho da UDMC, a condução de pesquisas documentais e a participação ativa na dinamização de melhoria contínua em unidades de trabalho do banco.

2) Numa segunda etapa iniciou-se um estudo intensivo sobre a metodologia *lean*, procurando-se não só aprofundar conhecimentos da sua aplicação em organizações congéneres mas explorar igualmente a sua génese e consagração em diferentes indústrias a nível mundial. Para tal, foi levado a cabo uma pesquisa bibliográfica exaustiva, que promovesse a concretização de um estado de arte robusto que suportasse o caso de estudo a desenvolver. Assim, foram estudadas obras mais antigas, tidas como importantes fontes de consulta até aos dias de hoje, e obras mais recentes, onde estão refletidos os constantes progressos e expansão do paradigma.

3) Estas fases iniciais, combinadas ao aparecimento de um novo projeto na instituição, apoiaram uma definição mais específica do trabalho a levar a cabo, tal como os principais objetivos a alcançar com o mesmo. Assim, delineou-se que a presente dissertação abordaria o *lean banking* como um todo mas incidiria na condução de um caso de estudo, de cariz descritivo e exploratório, da aplicação de conceitos e ferramentas *lean* no *front office* bancário. Um domínio de aplicação *lean* tido numa primeira instância como pouco explorado na literatura.

Este afinamento do âmbito a abordar no caso de estudo exigiu um aprofundamento da revisão da literatura, no qual se procurou identificar preliminarmente *frameworks* de implementação, fatores críticos de sucesso e benefícios esperados, que pudessem suportar doravante as conclusões retiradas.

4) Finalmente, houve uma participação ativa na definição e implementação de uma abordagem *lean* que promovesse a maximização do desempenho da rede de retalho do banco Millennium bcp, na sequência de um projeto pioneiro, designado “Agentes de Simplificação Operacional das Sucursais de Retalho”. Tal participação possibilitou a aquisição de conhecimentos mais profundos e de uma maior compreensão sobre a implementação *lean* neste domínio, essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se segmentada em cinco capítulos, sendo este o capítulo inicial. O segundo concerne à revisão bibliográfica, onde consta o enquadramento teórico que suportou o desenvolvimento do estudo. Neste é caracterizado o paradigma *lean* no seu todo, incluindo as suas origens, princípios e benefícios, é realizado um enquadramento da sua disseminação no contexto dos serviços e finalmente são endereçadas as especificidades inerentes à sua aplicação aos serviços bancários.

Em seguida, no terceiro capítulo, é apresentada uma contextualização e caracterização da organização na qual foi desenvolvido o caso de estudo. Apresenta-se um pouco da sua história, o seu modelo de negócio, a visão e missão pelas quais se rege e os objetivos que pretende alcançar. Por fim, é ainda feita uma descrição do programa *lean* que visa maximizar o desempenho de unidades orgânica em *back office*, que não foi âmbito de uma análise mais aprofundada na presente dissertação.

No quarto capítulo é apresentado o caso de estudo que serviu de base ao desenvolvimento da dissertação. Numa primeira instância, é realizada uma contextualização ao recurso a esta metodologia de investigação. De seguida há um enquadramento do projeto *lean* em estudo. Finalmente, são descritas sequencialmente as etapas de seleção e análise de um processo bancário prioritário a melhorar e a proposta de iniciativas de melhoria, seguidas da identificação do seu respetivo impacto no processo bancário selecionado.

Por último, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões deste estudo, elucidadas as principais limitações do mesmo e realizadas propostas para trabalhos futuros.

Na figura 1.1 apresenta-se esquematizada a estrutura da dissertação.

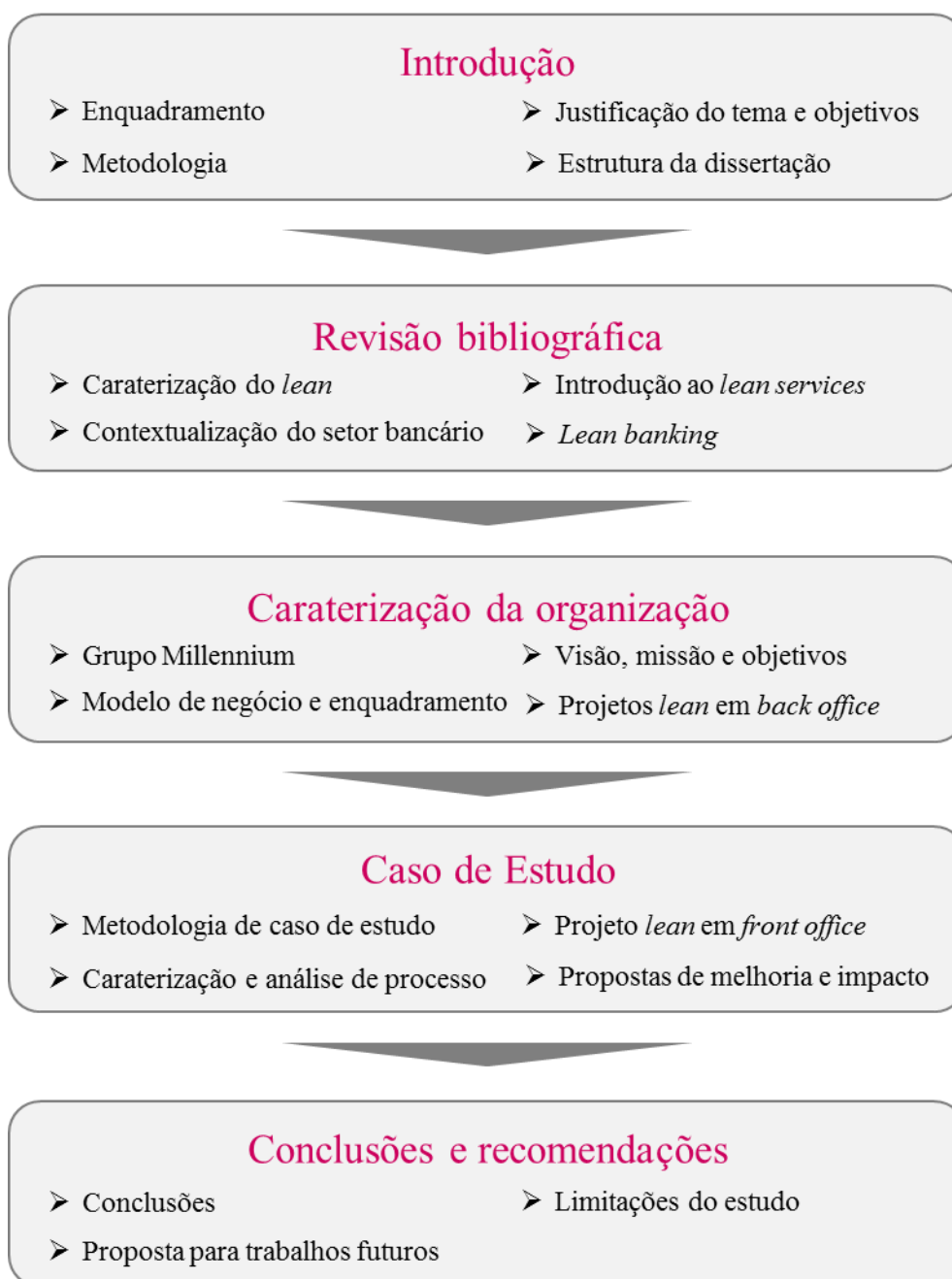


Figura 1.1- Estrutura da dissertação

2 Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica

2.1 Caraterização do *lean*

No presente subcapítulo serão abordadas as principais características do paradigma *lean*. Este é um paradigma de liderança e gestão que revolucionou a indústria automóvel tendo derivado do célebre *Toyota Production System* (TPS). Atualmente, através dos seus princípios e práticas, maximiza o desempenho de organizações, dos mais variados setores, dispersas por todo o mundo.

2.1.1 Origem do conceito

O termo *lean*, em português magro, foi originalmente popularizado no livro *The Machine that Changed the World*. Este livro, publicado na década de 1990 no âmbito de um estudo conduzido pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), explora o desenvolvimento da indústria automóvel, relatando a evolução dos sistemas de produção e das práticas de gestão adotadas pelas empresas líderes de mercado, dando especial ênfase ao sistema que ganhava notoriedade no Japão, o TPS (Womack, Jones, & Roos, 1990; Liker & Morgan, 2006; Seraphim, Silva, & Agostinho, 2010).

Em 1988, no decorrer desse estudo, o grupo de investigadores, liderado por James Womack, averiguou a operacionalidade peculiar do sistema da Toyota Motor Company (Sayer & Williams, 2007). Quando equiparado ao tradicional sistema de produção em massa diversos atributos de desempenho sobressaíram e o modelo de gestão das unidades de montagem da Toyota foi assim vigorosamente preconizado por revelar um desempenho exímio recorrendo a metade do esforço humano, metade do espaço para produção e levando metade do tempo verificado em organizações congéneres (Suarez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2009). É neste contexto que a literatura sugere a emergência do conceito *lean manufacturing*, com a designação *lean* a definir uma organização capaz de maximizar o desempenho operacional tirando partido de um conjunto de recursos inferior, ou seja, uma organização com aptidão de fazer mais com menos.

Designado como fruto de evoluções progressivas da indústria automóvel, influído por diferentes conceitos como o Taylorismo, Fordismo e a Gestão da Qualidade Total (Strategos, 2006; Krar, 2007), o TPS regia-se por princípios que combinavam as melhores características da produção artesanal e da produção em massa, evitando, assim, os custos elevados de produção inerentes à

produção artesanal e a rigidez atribuída à produção em larga escala (Womack, Jones, & Roos, 1990).

Para que se ganhe uma perspectiva correta da emergência deste sistema revolucionário é importante compreender o contexto e explorar algumas ideias preliminares que contribuíram para o seu desenvolvimento.

Durante a designada produção artesanal, a concepção de automóveis tinha por base um conjunto de procedimentos morosos e com grande suscetibilidade a erros, o que se consubstanciava num baixo volume de produção e baixa qualidade (Womack, Jones, & Roos, 1990). Ao longo dos anos, e com a influência de diferentes personalidades, os sistemas de produção foram evoluindo. Um dos principais impulsionadores dessa evolução foi Eli Whitney. Com o seu conceito de peças intercambiáveis, gerado em 1799, fomentou a produção em massa a preços inteligíveis (Krar, 2007). Também, Frederick Taylor, frequentemente citado como o “pai da Administração Científica”, prestou um contributo notável ao desenvolver uma série de estudos e princípios práticos relevantes, nomeadamente o estudo de tempos e métodos, com especial ênfase à introdução de conceitos como “padronização do trabalho” e “melhores práticas” (Sayer & Williams, 2007).

No início do século 20, a integração destes e outros conceitos e inovações em emergência foi fundamental para a ascensão da produção em massa, promovida pelas célebres linhas de montagem projetadas por Henry Ford para a construção do emblemático *Model T*.

A nova abordagem adotada por Ford assegurou-lhe um êxito insigne. Com a introdução de novos conceitos racionalizou a produção, reduziu drasticamente os custos e melhorou substancialmente a qualidade (Wood, 1992). O automóvel, até então um bem de luxo, passava assim a um bem de maior acessibilidade para o cidadão comum, o que, naturalmente, potenciou as vendas e permitiu que a fabricante cimentasse a sua posição no mercado automóvel. Em 1918, as vendas do *Model T*, representavam 50% dos carros vendidos nos Estados Unidos da América (Alchin, 2015).

O principal infortúnio do sistema conceptualizado por Ford residia na sua rigidez e consequente inabilidade de atender às crescentes expectativas e desafios colocados pelo mercado (Lean Enterprise Institute, 2015; Womack, Jones, & Roos, 1990). No início do século 30, enquanto na Ford se corroborava uma fase de estagnação, a General Motors investiu na flexibilização das suas linhas de produção e tornou-se a maior fabricante de veículos a nível mundial (Womack, Jones, & Roos, 1990; Wood, 1992).

Durante anos, a chave do sucesso na indústria automóvel residiu nos modelos de produção das empresas norte-americanas. Mas as crescentes exigências do mercado, especialmente após a 2ª guerra mundial, condicionaram a sustentabilidade dos mesmos a longo prazo e a incontestável supremacia ocidental acabou por ser desafiada pela crescente economia nipónica (Wood, 1992; Čiarnienė & Vienažindienė, 2012).

No Japão, após os acontecimentos da 2ª guerra mundial surge a necessidade de um reerguimento no âmbito mundial. Neste sentido, conjugavam-se esforços com intuito de robustecer a economia e sobreviver num mercado bastante competitivo, onde era notório o domínio das grandes empresas emergidas no ocidente, particularmente nos Estados Unidos da América. Perante este panorama e como resposta às adversidades a Toyota decidiu desenvolver e adotar uma nova ideologia de produção.

Inicialmente, houve uma análise meticulosa ao funcionamento da Ford Motor Company (Lean Enterprise Institute, 2015), explorando-se novas ideias e soluções. Taiichi Ohno, até então *Chief Engineer* na Toyota (Wilson, 2010), realizou inclusive uma visita às instalações da empresa americana, onde apurou os fatores críticos de sucesso do sistema de produção, mas identificou igualmente oportunidades de melhoria. Após assimilação e reflexão sobre o mesmo, chegou-se à conclusão que um sistema em massa semelhante seria desajustado ao contexto nipónico. Um dos fatores mais importantes a ponderar era a especificidade do mercado automóvel japonês, caracterizado pela sua grande diversidade e dimensão reduzida (Sayer & Williams, 2007; Liker J., 2004). Também as diferenças da força local de trabalho atuavam como entrave a uma potencial adaptação do conceito de produção fordista. Todavia, Ohno e Kiichiro Toyoda, fundador da Toyota Motor Company, acreditavam que uma série de inovações dotariam o sistema, praticado no ocidente, da versatilidade e flexibilidade requerida para atender às necessidades pontuais do mercado japonês (Lean Enterprise Institute, 2015).

Neste contexto pós guerra, a escassez de recursos e de capital eram condicionantes exatáveis. Perante as adversidades, ficava reforçada a importância da eficiência operacional da fabricante japonesa, para pudesse fazer frente à liderança das empresas norte-americanas. Com esta premissa em mente, entre 1949 e 1975, desenvolveu-se na Toyota um sistema capaz de providenciar produtos de grande qualidade e variedade, a baixos custos e *lead times* reduzidos, tendo por base um processo metódico de eliminação de desperdícios em todas as fases de conceção (Wilson, 2010). Este sistema revolucionário, nomeado *Toyota Production System*, ficou definido como um “sistema que capacita os membros das equipas para a otimização da

qualidade através da melhoria contínua dos processos e eliminação de desperdícios nos recursos naturais, humanos e corporativos” (Toyota Motor Corporation, 2010).

Ao longo das décadas o modelo estrutural da Toyota foi refinado e o sucesso da fabricante não passou despercebido, antes pelo contrário, suscitou-se um grande interesse e respeito pelo TPS nível mundial que se perpetuou até aos dias de hoje.

Na tabela 2.1 é apresentada uma sistematização das principais características da produção em massa e da produção *lean*.

Tabela 2.1 - Comparação entre os sistemas de produção
Adaptado de: Melton (2005)

	Produção em massa	Produção <i>Lean</i>
Base	Henry Ford	Toyota
Trabalhadores	Profissionais pouco ou não qualificados	Equipas de trabalhadores multiqualificados em todos os níveis da organização
Equipamento	Dispendioso, máquinas de propósito único	Sistemas aptos a produzir uma grande variedade de produtos
Métodos de produção	Produção em larga escala de produtos padronizados	Produção de acordo com as encomendas dos clientes
Filosofia organizacional	Hierárquica, gestão assume a responsabilidade	Delegação de responsabilidades na hierarquia da organização
Filosofia	Qualidade suficiente	Persecução pela perfeição

2.1.2 “Casa do TPS” e as práticas *lean*

A literatura aborda um conjunto diverso de ideias, conceitos e definições atribuídos à designação *lean*. Sayer e Williams (2007), por exemplo, definiram-no como uma abordagem holística e sustentável que visa maximizar a satisfação dos clientes. Já o autor Wilson (2010) menciona o *lean* como um conjunto de técnicas que, quando combinadas e aperfeiçoadas, concedem a redução e eliminação de desperdícios, o que promove a flexibilidade e capacidade de resposta das organizações.

Não obstante a falta de uma definição universal do conceito *lean* há unanimidade quanto aos benefícios que este pode providenciar a uma organização quando implementado de forma holística. Na sua força máxima a metodologia promove a redução de custos, a qualidade do

serviço ou produto e a mitigação de riscos (McKinsey & Company, 2011), contribuindo desta forma para o incremento da competitividade, agilidade e flexibilidade das organizações.

Para melhor elucidar a dinâmica por detrás do sucesso do sistema do qual derivou este termo, Taiichi Ohno desenvolveu uma representação, denominada “A Casa do TPS” (figura 2.1), na qual demonstra a estrutura geral e apresenta o conjunto de práticas e ferramentas que, combinadas, garantem o alcance dos objetivos estipulados.

Segundo Liker e Morgan (2006), a representação tem como vínculo a ideia de que tal como uma casa um sistema *lean* é tão forte quanto o seu elo mais fraco. Uma ideia que pretende reforçar a importância que cada elemento do TPS tem para o seu sucesso.

Ainda que cada elemento seja crucial por si só, é ainda mais importante a forma como estes se reforçam mutuamente. A padronização do trabalho aliada às práticas *Heijunka* e Gestão visual promove a estabilidade operacional, o requisito base para o sucesso sustentável de um sistema *lean*. As práticas *Jidoka* e *Just In Time* (JIT) são representadas como os pilares que sustentam todo o sistema. Mas no final, são as pessoas que providenciam a inteligência e energia imprescindível para assimilação e perpetuação da cultura *lean* na organização.

Coordenados e complementados entre si os elementos que compõem o paradigma *lean* fomentam a robustez e funcionalidade de um sistema.

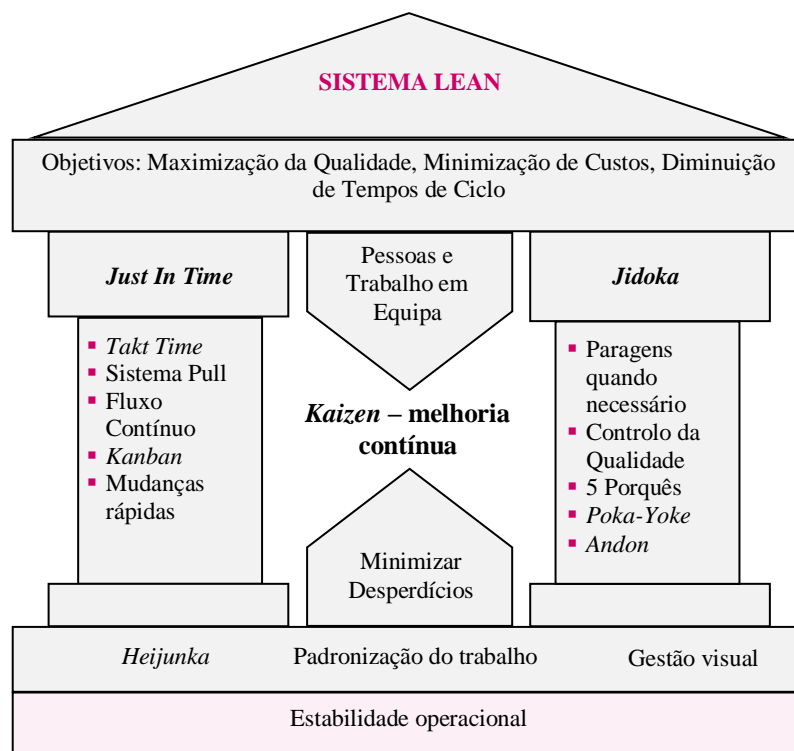


Figura 2.1 - A “Casa do TPS”

Adaptado de: Sayer & Williams (2007); Liker & Morgan (2006); Toyota Motor Corporation (2010); Pinto (2008)

2.1.2.1 JIDOKA

O *Jidoka*, também designado como *autonomação*, apela à construção da qualidade na fonte, combinando a inteligência humana e a automação (Sayer & Williams, 2007; Fourie, 2007).

Um modelo de gestão *lean* estipula que, na ocorrência de qualquer problema as operações devem ser suspensas até resolução do mesmo. Um procedimento que visa antecipar a fabricação de produtos defeituosos. Perante esta ambição, a solução passa pela projeção de sistemas automáticos capazes de detetar não-conformidades, e consequentemente suspender a produção, ou sistemas que previnam o erro.

Mais do que a promoção da qualidade de fabrico, a utilização da autonomação tem também como benefício o alívio da carga dos operadores, ao reduzir a necessidade de desviarem a atenção do seu trabalho para ações de controlo.

O *andon* é um dos principais elementos do *Jidoka* (Liker J. , 2004). A sua principal função é exibir, visualmente, o *status* da produção (Greenfield, 2009) de forma a auxiliar a supervisão, facilitar a comunicação e assegurar uma resposta imediata perante a deteção de um problema. Já o *poka-yoke*, outro elemento essencial deste conceito, é um dispositivo corretivo que procura a supressão de não-conformidades através da conceção de mecanismos que previnem o erro humano.

2.1.2.2 JUST IN TIME

Desenvolvido na década de 1930 por Kiichiro Toyoda, filho do fundador da Toyota, (Bartholomew, 2008) o *Just In Time* é atualmente tido como o pilar que suporta o objetivo máximo de geração de valor para os clientes a que um sistema *lean* se propõe (Fourie, 2007). O TPS satisfaz a procura dos clientes de forma rápida e eficiente com a interligação das atividades de produção à procura, tendências e exigências reais do mercado (Toyota Motor Corporation, 2010). Em contraste à abordagem tradicional *Just In Case*, que se rege pela produção segundo a capacidade máxima, o seu sistema JIT estabelece que um processo deve fornecer o produto certo, na quantidade certa e no momento certo. O objetivo do JIT é eliminar toda e qualquer forma de desperdício contribuindo para um maior índice de competitividade, qualidade e confiabilidade do sistema.

Uma abordagem JIT implica a existência de um fluxo contínuo de materiais e informação coordenados de acordo com o sistema *pull*, um sistema onde a produção é desencadeada pelos pedidos dos clientes, sendo que o volume é acomodado em função das oscilações reais do mercado (Pinto J. P., 2008). A fim de assegurar os objetivos a que se propõe foram ainda desenvolvidos os conceitos *7 muda*, *Heijunka*, *Takt Time* e *Kanban*.

2.1.2.3 HEIJUNKA

Como citado anteriormente, o *Heijunka* é um dos alicerces da prática *Just In Time*. Descrito como um conceito que tem por base o nivelamento do tipo, volume e tempo de produção de todos os processos (Liker J. , 2004; Vitasek, 2013; Pinto J. P., 2008) o *Heijunka* viabiliza a supressão da variação da carga de trabalho, também designada *mura*. Por conseguinte, refina o fluxo de trabalho, criando condições para a manutenção de um fluxo contínuo, regular e eficiente (Toyota Motor Corporation, 2010). Adicionalmente, esta prática promove maior estabilidade, consistência e viabiliza a acomodação de volumes e *mix* de produtos variáveis no processo de produção (Pinto J. P., 2008).

2.1.2.4 PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO

A padronização do trabalho, em inglês *Standardized Work*, é citada como um dos elementos mais importantes da metodologia *lean* (Machado & Leitner, 2010; Fourie, 2007). Se um sistema *lean* tem como objetivo estabelecer um processo produtivo eficiente e eficaz, a padronização do trabalho é a prática que circunscreve os métodos de trabalho que conduzem ao mesmo. Este conceito compreende a documentação dos modos de operação para que se possa convencionar um modo de procedimento único que promova níveis elevados de qualidade.

Ao uniformizar, ou padronizar, uma organização contribui para o aumento da previsibilidade dos seus processos, para a redução de desvios e por conseguinte garante a consistência das operações, produtos e serviços (Pinto J. P., 2008). Perante os seus atributos e benefícios a padronização do trabalho é tida como uma prática imprescindível para a assimilação de uma cultura organizacional de melhoria contínua (Liker & Morgan, 2006). Na figura 2.2 estão representados os benefícios de ter e manter o trabalho padronizado numa organização.

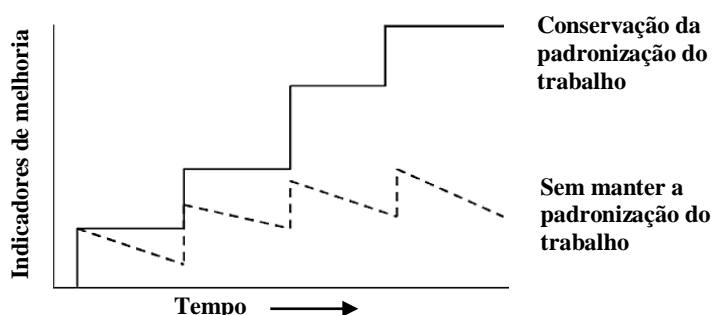


Figura 2.2 - Benefícios de ter e manter o trabalho padronizado

Fonte: Schlichting (2009)

2.1.2.5 GESTÃO VISUAL

Um dos fatores chave de um sistema *lean* é a criação de um ambiente visual que habilite a qualquer momento a compreensão plena do *status* e de outros aspetos relevantes de um processo (Parry & Turner, 2006). Esta medida tem como principal propósito fomentar a transparência dos

processos, um atributo imprescindível de um sistema *lean*, e por conseguinte motivar a força de trabalho (Parry & Turner, 2006), referenciar normas de trabalho, promover procedimentos seguros (Kanakana, 2013), facilitar a deteção de problemas e capacitar tomadas de decisão mais rápidas e eficazes (Sayer & Williams, 2007; Parry & Turner, 2006).

Ao providenciar a todos os intervenientes de um processo uma compreensão clara do desempenho e *status* de um processo, as ferramentas visuais facilitam um reconhecimento e reação rápida perante potenciais problemas. Adicionalmente, estimulam a padronização do trabalho, utilizando a comunicação visual para ilustrar as ferramentas a utilizar e procedimentos adequados e seguros a adotar. Michael Greif (1989) descreve a gestão visual como uma forma poderosa de fazer fluir rápida e eficazmente a informação dentro de uma empresa, permitindo o alinhamento entre os esforços dos colaboradores com a estratégia corporativa (*apud* França, 2013).

2.1.2.6 ESTABILIDADE OPERACIONAL

Coligados, o *Heijunka*, a padronização do trabalho e a gestão visual privilegiam a estabilidade operacional, a fundação de um sistema *lean* (Pinto J. P., 2008; Sayer & Williams, 2007). Sem esta a aplicação bem-sucedida, o *lean* torna-se inviável e insustentável a longo prazo. A estabilidade refere-se a minimização da variabilidade dos processos. Reflete um processo com métodos claros, robustos e bem definidos que viabilizam a resolução rápida de quaisquer problemas permitindo que a produção, ou prestação de serviço, se dê sempre com o mesmo nível de qualidade e acuidade independente dos intervenientes.

Alguns autores mencionam que a implementação do *lean* numa organização falha frequentemente pela desconsideração das práticas que conferem estabilidade operacional aos processos (Schlichting, 2009; Kallage, 2006).

2.1.2.7 KAIZEN E RECURSOS HUMANOS

O sucesso da implementação de práticas como o JIT e o *Jidoka* invoca um compromisso em melhorar faseada e continuamente os processos (Fourie, 2007). Proveniente das palavras japonesas “Kai”, em português mudança e “Zen”, bom, (Vitasek, 2013) o termo *Kaizen* significa “mudança para melhor” e refere-se à filosofia que, orientada pela utopia de atingir a perfeição, promove esse compromisso de melhoria contínua. Esta filosofia pressupõe a ida à fonte, de improdutividade, para apuramento e compreensão dos factos que levem a resolução efetiva de problemas, um conceito também designado *Ghenchi Genbutsu* (Toyota Motor Corporation, 2010).

O conceito de melhoria contínua é uma das bases de um sistema *lean* cujo êxito e sustentabilidade está irrevogavelmente interligado à maximização do potencial humano (Damrath, 2012). São os recursos humanos que providenciam a energia e inteligência que atuam como impulsores e determinam o ritmo e sucesso de uma transformação *lean* (Liker & Morgan, 2006), como tal é imprescindível estimular o seu crescimento pessoal e profissional visando maximizar o desempenho individual e em equipa. A filosofia *lean* considera as pessoas o ativo mais importante de uma organização (Sayer & Williams, 2007). Assim, rege-se pelo respeito pelas pessoas e endereça o investimento no lado humano e organizacional da mudança como um fator crítico de sucesso para o alcance de uma transformação sustentável com benefícios tangíveis e duradouros (Sayer & Williams, 2007; Toyota Motor Corporation, 2010).

Na figura 2.3 é representada a Bandeira *Kaizen*, uma ilustração que pretende demonstrar que para maximização do sucesso da implementação da metodologia *lean* existem três tipos de iniciativas que deverão ser asseguradas por todos os colaboradores da organização: a inovação, a melhoria contínua e a manutenção.

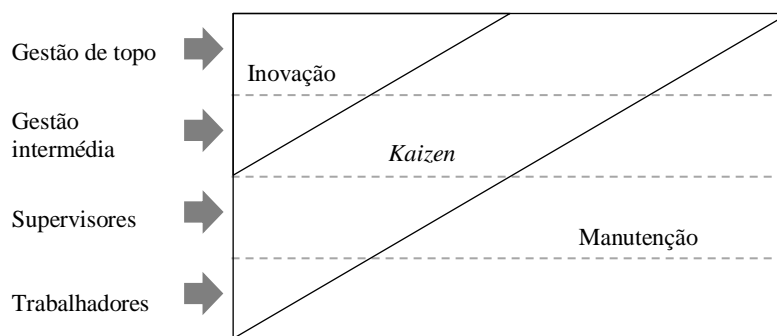


Figura 2.3 - Bandeira *Kaizen*
 Fonte: Imai (1997) *apud* Damrath (2012)

Enquanto o empenho da gestão de topo deverá incidir no estabelecimento de orientações estratégicas com o desenvolvimento de iniciativas de índole inovadora, os trabalhadores deverão focar-se essencialmente em cumprir e manter as normas de trabalho estabelecidas (Damrath, 2012). Quanto à procura, persistente e contínua, de melhorias (*Kaizen*), é fundamental que se estabeleça um compromisso transversal a todos os níveis hierárquicos.

2.1.2.8 DESPERDÍCIOS

A eliminação de desperdícios é um dos princípios mais notórios do paradigma *lean*. No desenvolvimento do TPS foram definidas 3 categorias de desperdícios distintas, designadas de 3M, *Muda*, *Mura*, *Muri*.

Mura refere-se às irregularidades ou inconsistência no trabalho que perturbam o fluxo regular e contínuo de materiais ou informação e promovem a variação da qualidade, custo ou entrega do produto ou serviço (Sayer & Williams, 2007; Southworth, 2010; Pinto J. P., Introdução ao Lean Thinking, 2014). *Muri* define o desperdício causado pela sobrecarga de pessoas, equipamentos ou sistemas causados por exigências que excedem as suas capacidades (Sayer & Williams, 2007). Finalmente, *Muda* alude a qualquer atividade em que sejam despendidos recursos sem que se gere qualquer retorno benéfico (Bauch, 2004; Fourie, 2007).

Este último conceito, *muda*, compreende ainda uma decomposição em 7 tipos distintos, são eles (Pinto J. P., 2008; Sayer & Williams, 2007):

1) Transporte: Este desperdício compreende as deslocações excessivas de pessoas, materiais e informação que culminam no dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia. Tem como origem a falta de organização, um mau *layout* dos postos de trabalho e a adoção de práticas de trabalho inadequadas.

2) Esperas: Períodos de inatividade de um processo devido à indisponibilidade de pessoas, equipamentos, materiais e informação. Este tipo de desperdício tem como principais causas a avaria de equipamentos, o desnivelamento da carga de trabalho, a ineficiência do *layout* de trabalho e a existência de pontos de estrangulamento no fluxo de produção.

3) Defeitos: Conceção de *outputs* que não cumprem os requisitos de qualidade e como tal implicam a rejeição ou necessidade retrabalho do produto ou serviço prestado. Em situações mais graves o defeito é somente detetado após entrega ao cliente, o que conduz não só à sua insatisfação mas também a danos à imagem e prestígio da organização. Para evitar este tipo de ocorrência deverá remeter-se um maior foco para o controlo da qualidade, para o investimento na formação dos colaboradores e para a elaboração de procedimentos uniformizados e instruções de trabalho adequadas.

4) Stocks: Este tipo de desperdício alude à ocupação desnecessária de espaços devido à existência de materiais, peças ou produtos em excesso face às necessidades e exigências do processo ou do cliente, interno ou externo. A solução para a sua minimização passa pelo planeamento da produção de acordo com as necessidades reais, mantendo-se em *stock* apenas o material imprescindível.

5) Movimentação: Refere-se a qualquer tipo de movimento que não contribua para a geração de valor acrescentado ao processo e como tal é desnecessário. Geralmente este tipo de desperdício ocorre para acomodar ineficiências suscitadas devido à falta de organização do espaço e das ferramentas de trabalho.

6) Sobreprodução: Este tipo de desperdício está associado à produção precipitada ou excessiva face ao requerido pelo cliente. Como consequência há ocupação desnecessária de recursos, constituem-se *stocks* prescindíveis e perturba-se o fluxo contínuo e regular de materiais e informação.

7) Processamento inadequado: Este desperdício define o conjunto de esforços que não acrescentam valor ao produto ou serviço na perspetiva do cliente, essencialmente devido à falta de objetividade nas especificações de qualidade e à falta de clareza quanto aos procedimentos de trabalho mais adequados.

Na literatura, conjetura-se frequentemente a eliminação de desperdícios do tipo *muda* como o principal propósito do paradigma *lean* (Schlichting, 2009; Aitken, 2010). Contudo, é importante salientar que as três categorias de desperdícios consentidas pelo modelo original do TPS estão correlacionadas, o que torna indispensável uma abordagem que vise a sua eliminação conjunta. Um processo desnivelado (*Mura*) suscita maiores probabilidades de sobrecarga (*Muri*) que por sua vez conduzem ao aparecimento de diversas atividades que não agregam valor (*Muda*).

O paradigma *lean* identifica e elimina desperdícios por meio das suas práticas e ferramentas. Práticas como o *Just In Time* e o *Heinjuka* são cruciais para a eliminação do *mura*. Já o *muri* poderá ser evitado através da padronização mas também por meio de metodologias de resolução de problemas. Relativamente aos *Mudas*, o *Takt Time* e o *Poka Yoke* constituem dois exemplos de ferramentas aptas a mitigar o aparecimento desse desperdício.

Um aspeto fundamental a considerar visando assegurar a eliminação efetiva dos desperdícios é a identificação e erradicação da sua ou suas causas raiz e não só dos seus sintomas. Caso contrário, existe uma grande probabilidade de reincidência dos mesmos.

2.1.3 Princípios *lean*

Com a sua analogia do sistema *lean* a uma casa Taiichi Ohno transmite a importância de uma abordagem consistente e holística para o alcance de um sucesso sustentável. Na literatura, exemplos de insucesso na implementação deste paradigma parecem corroborar esse parecer

(Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009; Liker & Morgan, 2006; Guarraia & Schwedel, 2008; Parry & Turner, 2006).

Visando assegurar o alcance dos benefícios tangíveis e duradouros a que se propõe o paradigma *lean*, nomeadamente a maximização da qualidade, minimização de custos e redução de *lead times*, os autores Womack and Jones (1996) sumarizaram uma abordagem, assente em cinco princípios básicos (D'Andreamatteo, Ianni, Lega, & Sargiacomo, 2015; Decker & Stead, 2008; Borlotti, Boscari, & Danese, 2015; Čiarnienė & Vienažindienė, 2012):

1) Especificação do valor – Este princípio reitera a importância da definição do conceito de valor na perspetiva do cliente. Na conceção de um produto ou serviço a organização deve reconhecer que apenas uma fração dos seus esforços adiciona valor legítimo para o cliente. Como tal, é crucial desafiar continuamente o *status quo*, refletir nas necessidades e expectativas dos clientes, estabelecer prioridades e redefinir o valor. Neste contexto o conceito de valor compreende as características do produto, ou serviço, estimadas pelo consumidor, ou seja, os atributos pelos quais este está disposto a pagar.

A criação de valor para o cliente é um dos objetivos máximos de qualquer sistema, sendo fundamental no âmbito da sustentabilidade e vantagem competitiva adquirida (Fourie, 2007). Ao definir com clareza o valor para um produto ou serviço específico todas as atividades de valor não acrescentado poderão ser identificadas e eliminadas.

2) Identificação do fluxo de valor – O fluxo, ou cadeia, de valor define o conjunto de ações específicas imprescindíveis para a conceção de um produto ou serviço, desde o planeamento até ao seu lançamento no mercado (Damrath, 2012). Após a definição do conceito “valor” na perspetiva do cliente poder-se-á assegurar maior eficiência operacional com a eliminação das condicionantes à sua criação, os desperdícios. Assim, cabe à organização promover a transparência do trabalho através da condução de análises *end-to-end* que permitam a visualização dos fluxos de materiais e informação e propiciem a identificação de desperdícios, através da decomposição e classificação das atividades em termos de valor. Na figura 2.4 está representado o critério para a identificação de desperdícios.

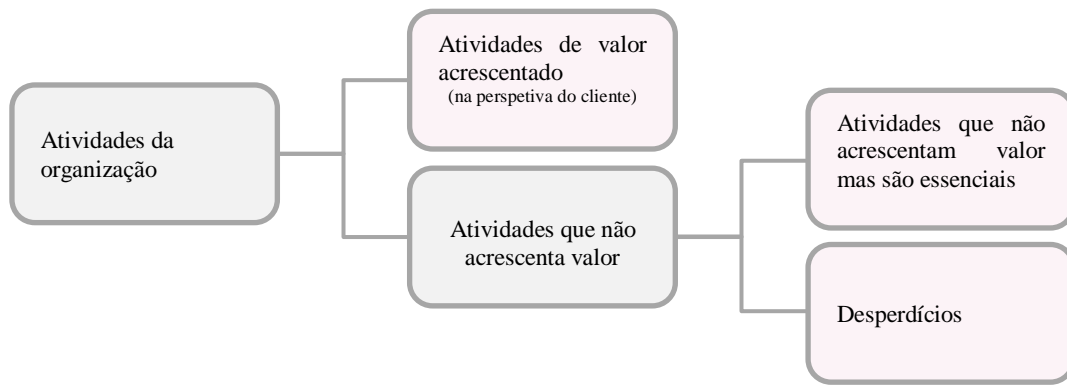


Figura 2.4 - Critério para identificação de desperdícios

Fonte: Documentos Institucionais

Através deste as atividades deverão ser separadas em atividades de valor acrescentado e atividades que não acrescentam valor. Dentro destas últimas é ainda imperativo diferenciar as atividades indispensáveis, pela sua importância no âmbito da qualidade ou manutenção dos processos, das atividades que representam efetivamente um desperdício e como tal são passíveis de eliminação.

3) Assegurar um fluxo contínuo – Depois de identificadas as atividades que geram valor pretende-se a conceção de um fluxo contínuo, ininterrupto, pelo que é fundamental a reestruturação do fluxo de trabalho e eliminação de quaisquer desperdícios, condicionantes que poderão constituir até 95% de um processo (Pinto J. P., 2008; Čiarnienė & Vienažindienė, 2012). O fluxo contínuo representa a sincronização e sequenciação de atividades que assegure a supressão de tempos de espera, paragens e constituição de *stocks* e permita que a produção “flua” em direção ao cliente final.

4) Sistema Pull - Segundo Bauch (2004), o *lean thinking* exige mais que a conceção de produtos ou serviços que o cliente deseje, é também primordial conseguir fornecê-los quando este realmente os deseja. Um sistema *pull* determina que o desencadeamento da produção de um bem ou serviço deve ser baseado nas necessidades expressas pelos clientes (Sayer & Williams, 2007). Esta abordagem potencializa o desempenho da organização aumentando a eficácia e eficiência no desenvolvimento, processamento e fornecimento de produtos ou serviços, na medida em que promove a flexibilidade de produção e portanto, uma maior capacidade de projetar, planear e produzir exatamente o que o cliente deseja.

5) Procura pela perfeição – O quinto e último princípio enfatiza a importância de procurar sempre atingir a perfeição. Neste contexto a perfeição representa a produção do que o cliente deseja, exatamente quando este deseja, a um preço razoável e com o mínimo de desperdícios

(Skogmalm, 2014). Atendendo às constantes mudanças a nível das necessidades e expectativas dos consumidores, é crucial que a organização se reavalie, elimine sistematicamente desperdícios e procure continuamente o desenvolvimento de novas ideias e formas de agregar valor para o cliente final (Decker & Stead, 2008).

Na figura 2.5, está representado o ciclo contínuo deste cinco princípios que norteiam o *lean*.

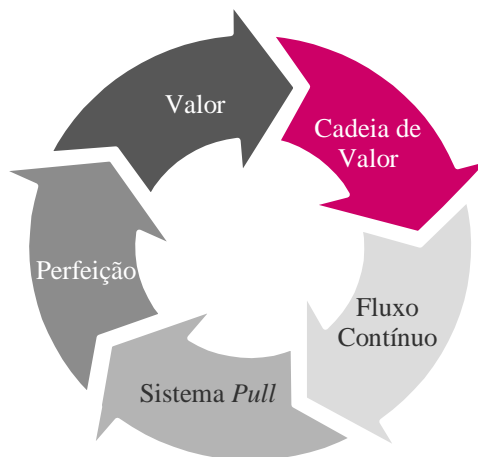


Figura 2.5 - Os cinco princípios *lean*
Adaptado de: Goldenbaum-Gaber e Rizenbach (2013)

Mas existem perspectivas diferentes quanto aos princípios básicos deste paradigma. Os autores Liker e Kaisha (2004), por exemplo, são mais abrangentes e estabelecem 14 princípios que se distribuem por quatro categorias distintas apresentadas na tabela 2.2: filosofia, processo, pessoas e resolução de problemas (Ribeiro, 2013).

Tabela 2.2 - Princípios Lean
Adaptado de: Liker e Kaisha (2004) *apud* Ribeiro (2013)

Categorias	Princípios
Filosofia	1. Gestão baseada numa cultura ou filosofia de longo-prazo, ainda que possa pôr em causa objetivos financeiros de curto prazo.
Processo (o processo certo produzirá os resultados certos)	2. Criação de fluxos contínuos de processos promovendo a identificação dos problemas. 3. Uso de sistemas “ <i>pull</i> ” para evitar a sobreprodução. 4. Nivelamento da carga de trabalho. 5. Cultura de paragem para resolução de problemas no momento em que são detetados, de forma a obter a qualidade de fazer bem à primeira.

Categorias	Princípios
	<p>6. Estandarização de tarefas como alicerce para a melhoria contínua e o “<i>empowerment</i>” dos colaboradores.</p> <p>7. Controlo visual de forma a detetar os problemas.</p> <p>8. Uso de tecnologia fiável e amplamente testada, pelos colaboradores e nos processos.</p>
<p>Pessoas (colaboradores e parceiros)</p>	<p>9. Criação de líderes que conheçam o trabalho vivam segundo a filosofia da empresa e passem ou ensinem o seu conhecimento.</p> <p>10. Desenvolvimento de pessoas e equipas excecionais que sigam a filosofia da empresa.</p> <p>11. Respeito pelos parceiros e fornecedores, desafiando-os e ajudando-os a melhorar.</p>
<p>Resolução de problemas (a resolução contínua da raiz dos problemas promove a aprendizagem e o conhecimento na organização)</p>	<p>12. Ver “<i>in loco</i>” para perceber a situação.</p> <p>13. Tomar decisões com calma, por consenso, considerando todas as opções, mas implementando-as rapidamente.</p> <p>14. Tornar-se uma organização de aprendizagem contínua, através da reflexão profunda e da melhoria contínua (“<i>kaizen</i>”).</p>

2.1.4 Benefícios e barreiras

Desde a década de 1980, organizações de todo o mundo têm olhado para o sistema originado na Toyota como um paradigma a seguir para maximizar a sua índole competitiva (Liker & Morgan, 2006).

Através da instituição de princípios e esforços, que estabelecem a minimização de desperdícios, uma cultura de melhoria contínua, fluxos ininterruptos, sistemas do tipo *pull*, equipas multidisciplinares e sistemas de informação eficazes, o paradigma *lean* viabiliza a melhoria de um sistema operacional (Čiarnienė & Vienažindienė, 2015). Este paradigma tem como objetivo refinar continuamente custos, *lead times*, e a qualidade do serviço prestado ao cliente. Fá-lo através da preparação e envolvimento dos colaboradores na criação e entrega de valor na perspetiva do cliente, tal como a eliminação de tudo o que não contribua para este objetivo (Bhatia & Drew, 2006).

Uma grande empresa europeia de telecomunicações aplicou práticas *lean* a um processo problemático que motivava grande insatisfação entre os seus clientes. Como resultado

conseguiu potenciar os níveis de produtividade, que aumentaram em 40% e reduziu as falhas mais recorrentes em 50 % (Bhatia & Drew, 2006). Da mesma forma, um centro médico norte-americano melhorou significativamente o serviço prestado numa das suas unidades de saúde e por conseguinte reduziu os seus custos operacionais em meio milhão de dólares (Kim, Spahlinger, Kin, Jeanne, & Billi, 2006).

Não obstante as vantagens identificadas e casos de sucesso corroborados, a implementação do paradigma *lean* enfrenta algumas barreiras e apresenta limitações. No ano de 2006, um estudo conduzido no Reino Unido pelos autores Bashin and Burcher revelou que apenas 10% das organizações eram bem-sucedidas na implementação do *lean* (Skogmalm, 2014).

A compreensão ou visão limitada do *lean thinking* é tida como uma das principais fontes de insucesso (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011). O *lean thinking* pressupõe o efeito sinérgico das práticas, ferramentas e princípios base que compõem o paradigma. Contudo, frequentemente há um foco excessivo num conjunto específico de práticas ou ferramentas e um desdém pelos elementos mais abstratos (*soft practices*) e como tal, o sucesso sustentável desejado não é obtido (Liker & Morgan, 2006; Schlichting, 2009; Borlotti, Boscari, & Danese, 2015).

Contrariamente às *hard practices*, lado mais metodológico e técnico do *lean*, as *soft practices* enfatizam o lado humano e organizacional na gestão das operações, da qualidade e do desempenho (e.g.: gestão da comunicação, sistema de reconhecimento, melhoria contínua) (Larteb, Haddout, & Benhadou, 2015). A literatura sugere que alguns dos fatores abrangidos neste conjunto são frequentemente negligenciados, nomeadamente o *empowerment* dos trabalhadores, a comunicação eficaz e o compromisso da gestão de topo, o que resulta na resistência à mudança (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011; Larteb, Haddout, & Benhadou, 2015; Schlichting, 2009; Aitken, 2010; Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009). Bortolotti, et al. (2015) citam as *soft practices* como cruciais para o alcance de um bom nível de desempenho a longo prazo.

Diversas fontes literárias reiteram a importância que determinadas práticas têm para o sucesso de outras e para o sucesso global de um sistema *lean*. Pinto (2008), por exemplo, refere a necessidade de nivelar a produção (*Heijunka*) para que se possam instituir processos segundo a filosofia JIT, um dos pilares do paradigma. Porém, nada pode ser efetivamente alcançado sem o compromisso e esforço concertado dos trabalhadores para erradicar as condicionantes ao fluxo contínuo desejado e assegurar o bom funcionamento dos processos.

Esta ideia de interligação e interdependência entre os elementos *lean* é inclusive endereçada por Taiichi Ohno na analogia que faz na representação “Casa do TPS”. Sem uma implementação

conjunta, restringem-se significativamente os benefícios atribuídos à implementação de um sistema *lean*.

Outro fator que poderá atuar como barreira à implementação bem-sucedida do paradigma é o estereótipo negativo adjacente ao termo *lean* (Hanna, 2007). A falta de conhecimento e percepção faz com que o termo seja associado a um meio dissimulado de reduzir custos através da eliminação de postos de trabalho e minimização de investimentos na investigação e desenvolvimento. Por conseguinte, gera-se um clima de desconfiança e desmotivação entre os trabalhadores que inviabiliza a maximização do potencial do sistema.

Os autores Čiarnienė & Vienažindienė (2015) sistematizaram um conjunto de barreiras à implementação *lean*, representadas na tabela 2.3, onde consubstanciam o conjunto de condicionantes mencionadas anteriormente à categoria de barreiras relacionadas com a interação e contribuição humana. Adicionalmente abordaram um conjunto de barreiras organizacionais que muitas vezes se correlacionam com as anteriores. Um insucesso anterior na aplicação de práticas *lean*, por exemplo, conduz a uma maior resistência à mudança. Já a falta de envolvimento da gestão de topo poderá ter como resultado a assincronia cultural. Outras barreiras enfatizadas foram a falta de mensuração do desempenho, que minimiza a percepção dos benefícios, a fragmentação entre as unidades de trabalho e os elevados custos de implementação, fatores que condicionam a viabilidade e sustentabilidade da implementação.

Tabela 2.3 - As principais barreiras da implementação *lean*
Adaptado de: Čiarnienė & Vienažindienė (2015)

Barreiras	
Organizacionais	Relacionada com os recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado grau de partilhação e fragmentação em unidades funcionais ▪ Assincronia cultural e hierárquica ▪ Elevado custo de implementação de determinadas iniciativas de melhoria ▪ Dificuldades na recolha de dados e mensuração dos níveis de desempenho ▪ Insucesso de esforços <i>lean</i> passados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de percepção e conhecimento ▪ Comunicação débil ▪ Falta de apoio e suporte da gestão de topo ▪ Resistência à mudança

2.2 Introdução dos princípios *lean* no contexto dos serviços

A aplicação de conceitos e técnicas *lean* para a racionalização de processos foi originalmente adotada por empresas de produção, cujo objetivo era sistematizar os esforços para melhorar a excelência operacional (Francischini, Miyake, & Giannini, 2006). Mais recentemente, após a maturação e consagração da metodologia verificou-se um despoletar do interesse da sua aplicação noutros ambientes empresariais (Francischini, Miyake, & Giannini, 2006; Laureani, 2012), nomeadamente o setor dos serviços. A este campo de aplicação do paradigma nipónico designou-se *lean services*.

Os serviços representam mais de dois terços da atividade económica dos países desenvolvidos (Soubbtina, 2004; Fourie, 2007). Ao longo dos anos este setor foi evoluindo e progressivamente aumentando a sua quota, sendo atualmente a fração mais expressiva no Produto Interno Bruto das maiores economias mundiais (Soubbtina, 2004; Laureani, 2012). Esta tendência reitera a crescente importância deste setor e como tal a relevância de impulsionar a competitividade e produtividade no mesmo para maximizar o crescimento económico dos países.

Com a crescente índole competitiva no mercado, os desafios macroeconómicos e as mudanças das perceções e atitudes dos clientes torna-se cada vez mais importante que as organizações se adaptem e procurem dar resposta às mais elevadas expectativas depositadas sobre si. Porém, geralmente, os processos das organizações de serviços tendem a ser pouco céleres, ineficientes e bastante propensos a erros. Por conseguinte, acarretam altos custos e motivam a insatisfação dos clientes (Laureani, 2012; George, 2003).

Para Kotler (2000), um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra sem resultar na propriedade de nada. Neste domínio a satisfação do cliente resulta da avaliação do serviço comparando a sua perceção com as suas expectativas iniciais. Neste contexto, alguns fatores típicos de qualidade valorizados pelo cliente são a acessibilidade, a flexibilidade, a capacidade de resposta e a cortesia (Johnston & Clark, 2008). O investimento em qualidade é um elemento estratégico fundamental uma vez que promove a redução de custos, o aumento de receitas e é uma fonte de vantagem competitiva (Borlotti, Boscari, & Danese, 2015), mas para tal é fundamental identificar o equilíbrio entre a maximização de valor para o cliente e a minimização de custos para a organização.

George (2003) propõe que tipicamente 50% do custo dos serviços têm como origem atividades que não acrescentam valor na perspetiva do cliente, uma conjuntura que revela o enorme potencial de melhoria que existe no setor terciário.

Com desígnio de aumentar a qualidade e eficiência dos serviços para confrontar os desafios emergentes no mercado e maximizar a sua competitividade, diversas organizações têm optado por reestruturar a sua estratégia e visão do mercado (Canel, Rosen, & Anderson, 2000). Uma das

soluções encontradas foi a adoção de práticas *lean* nos seus sistemas. Bowen e Youngdahl foram os pioneiros na condução de estudos da aplicação de modelos de gestão *lean* aos serviços. Desde então este tem sido um campo em contínua expansão (Francischini, Miyake, & Giannini, 2006; Leite & Vieira, 2015), atualmente promovido em áreas como a construção (Shakeri, Boroujeni, & Hassani, 2015), a saúde (Kim, Spahlinger, Kin, Jeanne, & Billi, 2006), serviços financeiros (Smith, 2010) e justiça criminal (Aitken, 2010), entre outras.

Para autores como Felbur e Oppenheim (2015), a adaptabilidade e adequabilidade da metodologia *lean* aos diversos setores económicos e indústrias é irrevogável. Referindo que princípios base pelo qual se rege o paradigma, como o enfoque na criação de valor para o cliente e a maximização da qualidade do produto ou serviço prestado, são fatores de foco transversais a qualquer setor. No entanto, este parecer não é unânime (Damrath, 2012). Os autores Arfmann & Barbe (2014), por exemplo, argumentam que a transição da metodologia para novos âmbitos de aplicação coloca em causa a sua legitimidade e respetivos resultados.

Os serviços são dotados de características próprias, nomeadamente a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade, que os diferenciam dos sistemas de produção (Fourie, 2007; Canel, Rosen, & Anderson, 2000) e implica que haja um maior controlo de qualidade, capacidade de adaptação e credibilidade do fornecedor. A intangibilidade é um atributo que remete para a impossibilidade de apreender um serviço com qualquer um dos nossos sentidos, ao contrário do que acontece com um bem. A variabilidade define a singularidade subjacente a cada acontecimento, que por conseguinte influi na experiência de cada cliente e dificulta a prestação de serviços consistentes (Canel, Rosen, & Anderson, 2000). Por sua vez, a inseparabilidade refere-se à simultaneidade dos atos de consumo e entrega e participação ativa dos clientes no processo de entrega (Bortolotti, Romano, & Nicoletti, 2010). Finalmente a perecibilidade alude à impossibilidade de armazenagem de um serviço, o que implica maior prudência quanto às flutuações da procura.

Perante a natureza distintiva é crucial que sejam ponderadas considerações preliminares à acomodação das inconsistências teóricas e desafios peculiares suscitados com a transição das práticas *lean* para o setor terciário. Pinto (2009), sistematizou o nível de aplicabilidade de conceitos derivados do *lean manufacturing* quando adotados no âmbito dos serviços, como apresentado na tabela 2.4. Da sua análise destaca-se que não obstante a elevada compatibilidade de alguns conceitos, outros, tidos como fundamentais para a promoção da estabilidade operacional e estabelecimento de um fluxo contínuo e regular, demonstram-se pouco aplicáveis.

Tabela 2.4 - Aplicabilidade de práticas *lean* ao setor dos serviços
Adaptado de: Pinto (2009)

Prática <i>Lean</i>	Aplicabilidade	Componente da “Casa do TPS”
▪ 3M - <i>Muri, Mura e Muda</i>	●	Eliminação dos desperdícios
▪ 7 <i>Mudas</i>	●	
▪ VSM - mapeamento da cadeia de valor	●	
▪ Registo e análise de desperdícios	●	
▪ 8D - resolução de problemas em equipa	●	Pessoas e Trabalho em Equipa
▪ <i>Hou-ren-su</i> - gestão pela comunicação	●	
▪ <i>Takt Time</i>	▲	<i>Just In Time</i>
▪ Sistema <i>Pull</i>	▲	
▪ <i>Kanban</i>	▲	
▪ SMED - <i>Single Minute Exchange of Die</i>	▲	
▪ Quadro <i>Andon</i>	○	<i>Jidoka</i>
▪ <i>Poka-Yoke</i>	○	
▪ 5 Porquês	●	
▪ Gestão Visual	○	Estabilidade Operacional
▪ <i>Heijunka</i>	▲	

Legenda: ● Elevada ○ Moderada ▲ Fraca

Genericamente, o sucesso da implementação de qualquer prática de gestão está dependente das características da organização e da abordagem metodológica adotada. No âmbito dos serviços a necessidade de adaptação do paradigma *lean* tem conduzido frequentemente a abordagens limitadas, visões fragmentadas e como tal, benefícios diminutos (Arfmann & Topolansky, 2014; Leite & Vieira, 2015; Liker & Morgan, 2006). Enquanto nas indústrias de produção o paradigma *lean* alcançou um êxito incontestável, nos serviços há carência de um maior número de estudos e implementações que estabeleçam uma *framework* clara, robusta e viável que sirva de referência para a difusão e sucesso irrefutável da metodologia no seu contexto. Tal como salientado por Johnston (2005 *apud* Leyer & Moormann, 2014), as evidências empíricas são cruciais para avaliar a transferibilidade e viabilidade da gestão *lean* nos serviços.

2.3 O setor bancário num contexto de mudança

Nos últimos anos o setor de serviços bancários tem sofrido profundas transformações a nível mundial, resultantes da influência de fatores externos, como a conjuntura macroeconómica, as pressões concorrenciais e as crescentes exigências dos clientes, e de condicionantes internas, como a complexidade e burocracia inerentes à generalidade dos processos bancários, a descentralização das atividades e a rigidez dos modelos de gestão. Tais desafios atuam como estímulos e têm vindo a determinar a reorientação estratégica de um número crescente de instituições bancárias no sentido de melhorar a qualidade de serviços e promover a excelência operacional, contribuindo ainda para o alcance dos objetivos de rentabilidade.

Como resultado da crise financeira que assolou o mundo no ano de 2008, as instituições bancárias sofreram repercussões significativas na sua atividade. Por conseguinte, na sequência do reforço da regulamentação bancária, a deterioração das condições financeiras e do clima de desconfiança gerado sobre as instituições, estas viram-se coagidas a efetuar importantes adaptações estruturais visando a redução dos seus custos operacionais.

Paralelamente, identificavam-se novas tendências no mercado que desencadeavam novos desafios a serem endereçados pelos bancos. Nomeadamente a evolução das necessidades do consumidor, a ascensão de novos *players* no mercado e o aparecimento de soluções disruptivas iminentes de provocar mudanças profundas na cadeia de valor do setor (Roland Berger Consultants, 2015). Na figura 2.6 apresentam-se sistematizados alguns *drivers* à transformação do setor bancário.



Figura 2.6 – Sistematização de *drivers* à transformação do setor bancário

Perante esta conjuntura os modelos de negócio das instituições bancárias têm-se revelado genericamente incapazes de adaptar-se eficaz e atempadamente à evolução do cliente moderno e de dinamizar o potencial das novas tecnologias de forma a assegurar vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência. Os processos bancários demonstram-se altamente complexos, burocráticos e ineficientes e como resultado as necessidades do consumidor atual, oferta simplificada e transparente, acesso rápido e conveniente, revelam-se frequentemente antagónicas à filosofia do sistema financeiro (Roland Berger Consultants, 2015; Janice & Xuyi, 2015).

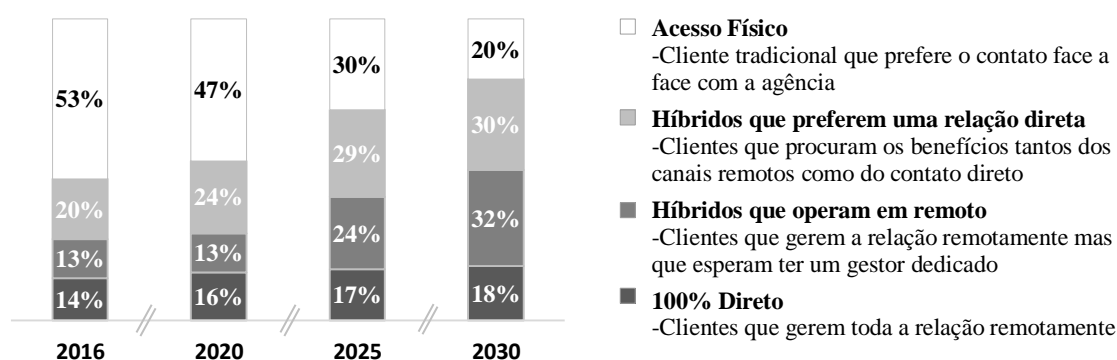


Figura 2.7 - Projeção da evolução do perfil do cliente em relação à interação com as sucursais
Fonte: Roland Berger Consultants (2014)

Este conjunto de circunstâncias vigora a necessidade da prossecução de novas estratégias que viabilizem a diminuição do consumo de recursos e do risco operacional sem quaisquer cedências na qualidade do serviço. Mas pelo contrário, o delineamento de orientações estratégicas que incitem modelos de negócio inovadores, maior foco nos elementos *core* do negócio e fomentem a criação de soluções de maior valor acrescentado para o cliente, alavancando ativos e competências chave.

2.4 Lean Banking

Nos serviços financeiros, tal como nas indústrias de produção, o objetivo primordial é a satisfação do cliente. Todavia, as transações e operações inerentes aos setores financeiros têm frequentemente subjacentes processos morosos e ineficientes que condicionam a concretização desse mesmo objetivo (Mathews & Muguntharajan, 2011).

Orientado para a melhoria contínua de processos, o paradigma *lean* aparenta deter práticas e princípios com grande potencial para auxiliar as instituições bancárias a prevalecer nos períodos de maior precariedade. As suas práticas dão ênfase à maximização do valor para o cliente através da redução de desperdícios, diminuição de tempos de ciclo e aumento da eficiência.

O *lean banking*, termo que emerge na literatura para caracterizar a aplicação da metodologia *lean* nas instituições bancárias, representa o estímulo à mudança da mentalidade e ambiente empresarial nos bancos. Outros termos e conceitos, nomeadamente o *lean office* e *lean administration*, ainda que mais genéricos, também abordam alguns aspetos alusivos à adoção da filosofia no plano de negócios bancários.

2.4.1 Natureza distintiva do negócio bancário

O setor bancário é um dos ramos do setor de serviços, um setor reconhecido pela sua grande diversidade, importância económica e pela imaterialidade dos *outputs* que gera para o cliente. As instituições bancárias, tal como as restantes organizações do setor de serviços e em particular dos serviços financeiros, têm vindo a crescer rapidamente ao longo das últimas décadas (Hatzakis, Nair, & Pinedo, 2010), o que tem pautado uma mudança de paradigma nas mesmas. A prestação de serviços bancários é proporcionada pela combinação de atividades em *back office* e *front office* tendo como principal propósito a geração ou facilitação de transações financeiras, incluindo a criação, liquidação, transferência de propriedade, manutenção e a gestão de ativos financeiros (Hatzakis, Nair, & Pinedo, 2010). A natureza e especificidade do negócio bancário torna-o dotado de diversas características operacionais distintivas que genericamente não são endereçadas ou contempladas nas análises e abordagens generalizadas ao diversificado setor de serviços. Para além das características comuns ao setor, nomeadamente a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade, os serviços financeiros, nos quais se inclui os serviços bancários, diferenciam-se por características como (Hatzakis, Nair, & Pinedo, 2010):

- Grande volume e heterogeneidade de clientes – Este tipo de serviços caracterizam-se por grandes volumes de clientes com diferentes perfis, motivações e necessidades. Tendo isto presente, as instituições delineiam estratégias para endereçar adequadamente os diferentes segmentos de clientes bancários, procurando proporcionar-lhes o que mais privilegiam.

- Produtos fungíveis e tendência tecnológica – Por oposição às operações na indústria de produção, que se orientam pela conceção de bens tangíveis, a atividade bancária rege-se essencialmente pela facilitação da movimentação de dinheiro ou de instrumentos financeiros que se relacionem a este. Neste contexto, com a maximização e disseminação de novas tecnologias, conjectura-se um crescente declínio da circulação física do dinheiro, em prol de transações eletrónicas (Hatzakis, Nair, & Pinedo, 2010). As infraestruturas tecnológicas

incorporadas nos bancos tem tal significância que a inovação tecnológica dita uma mudança de paradigma e acarreta mudanças significativas no trabalho bancário.

- Relacionamentos contratuais de longo termo entre os clientes e a instituição – Enquanto para alguns tipos de serviço remete-se o foco para um único “momento da verdade”, momento em que há contato direto com o cliente, nos serviços financeiros a prestação de serviços é frequentemente um ato continuado, com múltiplos momentos de interação. Perante a grande acessibilidade à informação e tecnologias e a similaridade entre os produtos e serviços oferecido pelas instituições bancárias, a diferenciação entre estas tem a sua essência na compreensão dos principais fatores da sua satisfação do cliente e a construção de um relacionamento pessoal onde impere a confiança.

- Elevado grau de independência dos colaboradores na tomada de decisão – Existem atividades bancárias em que o parecer pessoal dos colaboradores é crucial e condiciona o desfecho final de um processo. Um exemplo típico é a concessão de crédito, ainda que suportado por modelos e critérios de apoio à decisão este é um processo cuja análise e aprovação global está sujeita à apreciação particular dos colaboradores que intervêm no mesmo.

- Mentalidade silo – Na sua generalidade os bancos são vistos, interna e externamente, como hierárquicos, burocráticos e dominados por mentalidades silo, nas quais cada unidade se move em função dos seus interesses em detrimento dos preconizados pelo banco como entidade única (Lopes, 2010).

É ainda importante analisar a definição e avaliação de qualidade do serviço prestado. Devido à intangibilidade e imaterialidade dos serviços, a qualidade deve ser evidenciada através da qualidade do atendimento que tem por base a perceção que o cliente tem do serviço a ele prestado. Para cada um dos grandes atributos a ponderar, recursos humanos, materiais e administrativos, Gonçalves (1996) identificou características que promovem a satisfação do cliente e como tal incitam a perceção de qualidade do serviço bancário, e que podem ser estendidas aos restantes serviços. Estas são apresentadas na figura 2.8.

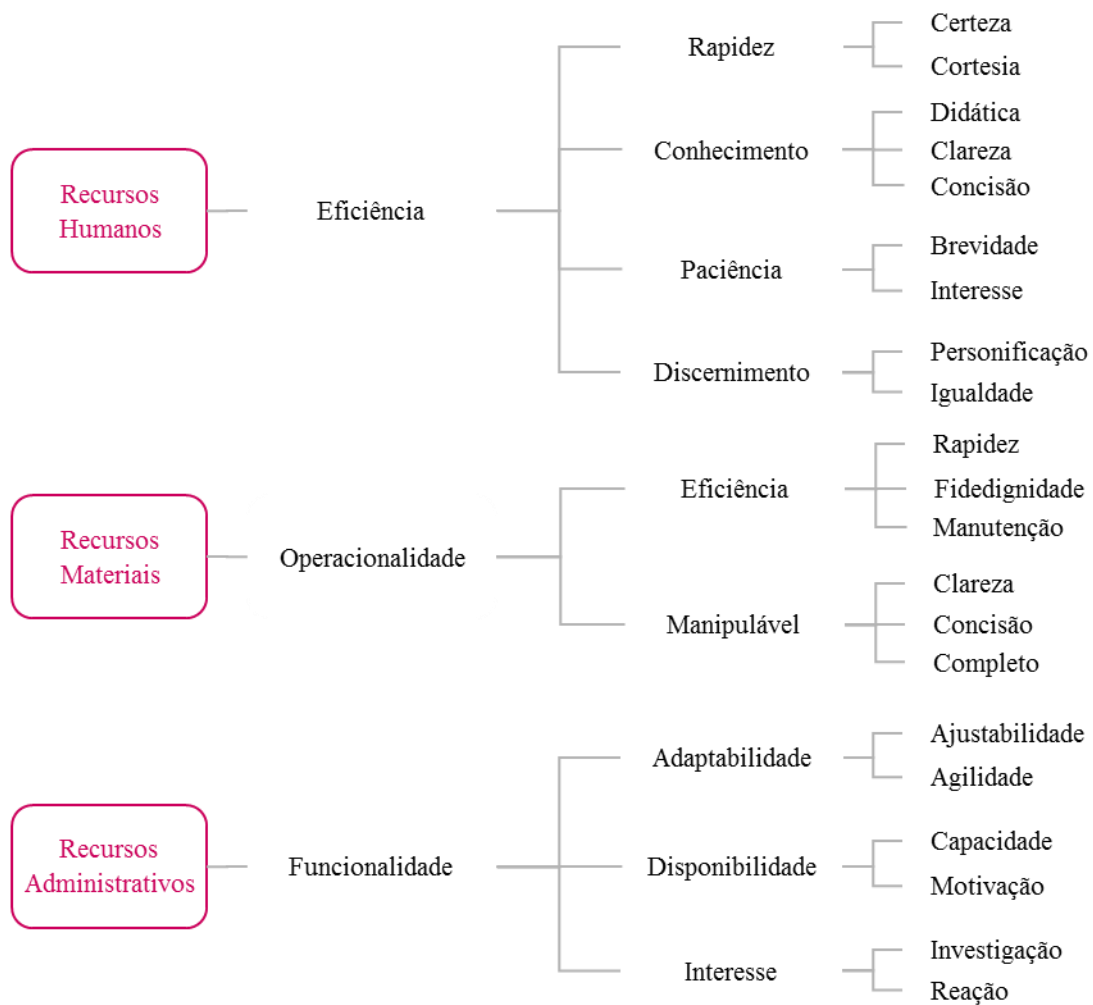


Figura 2.8 - Caracterização da Qualidade do Serviço prestado pelo Banco
Adaptado de: Gonçalves (1996)

No que concerne aos recursos humanos o cliente deseja eficiência, caracterizada pela rapidez, conhecimento, paciência e discernimento. Ou seja, o cliente deseja que o funcionário seja rápido mas que realize tudo bem à primeira e seja cortês, não se mostrando apressado. O cliente deseja ainda que o funcionário demonstre conhecimento e paciência, atendendo-o de forma disponível e interessada providenciando as orientações e explicações necessárias de forma clara e concisa. Finalmente o discernimento alude à personificação combinado a um certo nível de igualdade. Isto é, cada cliente deseja um atendimento ajustado às suas necessidades e expectativas que não tenha por base discriminações pejorativas em função da sua etnia, género ou condição sócio económica.

Quanto aos recursos materiais pode dizer-se que o cliente deseja operacionalidade, uma necessidade que pode ser descrita pela eficiência e facilidade de manuseamento. Os equipamentos devem funcionar com rapidez, ser de fácil e rápida manutenção e ser fiéis à

realidade. Devem ainda evidenciar clareza, ser completos e concisos, contendo de forma clara apenas os códigos e funções imprescindíveis para que se possam satisfazer as expectativas dos clientes.

Finalmente os recursos administrativos devem ser funcionais, o que se caracteriza pela adaptabilidade, a disponibilidade e a investigação. Estes elementos traduzem respetivamente, a capacidade da organização de se adaptar e ajustar com celeridade às necessidades do cliente, a demonstração de motivação e aptidão em todas as interações e o investimento em meios de investigação que demonstrem o interesse na opinião dos mesmos.

2.4.2 Os desperdícios na banca

Atendendo às particularidades existentes, a absorção e transição do conjunto de conceitos *lean*, provenientes da área fabril, para outros ambientes empresariais nem sempre é tarefa simples. No desenvolvimento do TPS, Taiichi Ohno sistematizou sete tipos de desperdícios (*muda*) que o *lean* visa extinguir tendo por base um contexto industrial. Na transição destes conceitos para a banca, cuja natureza operacional é significativamente distinta, identifica-se maior dificuldade na apreensão e identificação dos mesmos. Com base na revisão bibliográfica apresentam-se, na tabela 2.5. fatores de ineficiência identificados na banca, e respetivas consequências de forma não exaustiva, associados aos célebres *muda* estabelecidos por Ohno (Oppenheim & Felbur, 2015).

Tabela 2.5 - Os desperdícios (*mudas*) na banca

<i>Muda</i>	Exemplo na banca	Consequências
Sobreprodução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processamento de <i>outputs</i> desnecessários ▪ Proporcionar mais opções das que o cliente valoriza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de <i>lead times</i> ▪ Custos acrescidos
Processamento inadequado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplos pontos de aprovação redundantes ▪ Excessivos intervenientes por processo ▪ Ausência de procedimentos padronizados ▪ Duplicação de procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de <i>lead times</i> ▪ Falta de consistência do serviço
Movimentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização ineficiente de recursos de grande utilização (e.g.: impressoras) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor produtividade ▪ Aumento de <i>lead times</i>
Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retenção de mais informação do que a necessária ▪ Acumulação de arquivos obsoletos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineficiência ▪ Custos acrescidos

<i>Muda</i>	Exemplo na banca	Consequências
Defeitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de trabalho que não cumpre requisitos (e.g.: preenchimento errado de um formulário, falta de informação) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Rework</i> ▪ Aumento de <i>lead times</i>
Esperas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo aguardado por determinado tipo de informação, aprovação ou decisão ▪ Operações que não cumprem níveis de serviço estipulados ▪ <i>Downtime</i> de sistemas de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de <i>lead times</i> ▪ Insatisfação dos clientes
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Layouts</i> departamentais inadequados segundo necessidades de transferência de documentação física 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de <i>lead times</i> ▪ Ineficiência

No desenvolvimento do TPS foram ainda definidas outras duas categorias de desperdício que o paradigma *lean* também visa suprimir, *Mura* e *Muri*, que representam, respetivamente, as irregularidades do fluxo de trabalho e a sobrecarga dos recursos.

No âmbito dos processos bancários alguns dos fatores caraterísticos com potencial de promover a variabilidade da carga ou da qualidade do trabalho (*Mura*) são:

- Expertise dos colaboradores, ou seja, a experiência, competência e formação de cada colaborador terá impacto no desempenho das suas atividades e por conseguinte influi na celeridade e qualidade do serviço prestado.
- Mentalidade silo, que conduz frequentemente à falta de cooperação e coordenação entre departamentos da organização que por sua vez poderá conduzir à má distribuição do trabalho.
- Imprevisibilidade e diversidade. A baixa capacidade de previsibilidade da comparência dos clientes nas sucursais, aliada à diversidade de produtos e operações, que variam consoante o perfil e necessidade do cliente em causa, dificultam a conceção de um planeamento que promova a distribuição da carga de trabalho.

Quanto à sobrecarga (*Muri*), poderá ser disseminada por caraterísticas como:

- Trabalho sob pressão. No setor bancário, especialmente na área comercial, as atividades são organizadas em função de objetivos, nomeadamente no que diz respeito ao cumprimento de planos de vendas e angariação de clientes, o que conduz a situações de sobrecarga, ansiedade e *stress*.

- Tarefas repetitivas e monótonas que exigem uso prolongado de computadores. Estes fatores característicos do trabalho de algumas funções bancárias constituem fatores de risco ergonómico que comprometem a integridade física e/ ou mental do colaborador.

Este conjunto de potenciais desperdícios de um processo bancário refletem um conjunto de potenciais pontos de estrangulamento que restringem a celeridade da prestação do serviço e atuam como constrangimentos ao incremento da qualidade do serviço e satisfação do cliente, pelo que é crucial a sua mitigação visando contribuir para a melhoria da rentabilidade da atividade bancária.

2.4.3 **Desafios peculiares adjacentes à implementação**

A produção de um produto difere substancialmente da prestação de um serviço e no âmbito da adoção do paradigma *lean* essas dissemelhanças traduzem um incremento da complexidade, devido à dificuldade em adequar alguns dos conceitos e ideias primordiais do *lean manufacturing*. Doravante, irá explorar-se de que forma algumas características genéricas aos serviços (intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade) e atributos peculiares dos serviços bancários, como por exemplo os abordados no subcapítulo 2.4.1, poderão condicionar o sucesso da implementação do *lean banking*.

A mentalidade silo, frequentemente presente em ambiente empresarial bancário, articulada com o elevado grau de customização e o elevado nível de independência na tomada de decisões, característicos do negócio bancário, desencadeiam alguns dos principais desafios do *lean banking* (McKinsey & Company, 2008).

Os silos organizacionais, combinados com a descentralização das atividades e o número considerável de peritos que intervém em determinados processos bancários contribuem para uma crescente complexidade na coordenação das atividades de cada processo, condicionando a consecução de um fluxo contínuo e ininterrupto de trabalho e gerando menor sensibilidade no cumprimento de prazos e outros requisitos de qualidade. As grandes necessidades de troca de informação subjacentes ao trabalho bancário requerem que esta seja facultada de maneira rápida e fiável, sem dar azo a interpretações dúbias. Para tal, é essencial grande cooperação, responsabilidade e senso de propósito comum no processamento de toda e qualquer informação, algo de certa forma inibido pela mentalidade silo. Como resultado cada departamento ou função foca-se exclusivamente em minimizar os desperdícios diretamente relacionados aos seus *outputs* menosprezando a verdadeira dimensão dos desperdícios como um todo na perspetiva do cliente. Na figura 2.9 está representado um exemplo de tais ocorrências.





Sub processo											
	Coleção de informação e documentos	Inserção na aplicação informática	Análise e decisão	Validação e formalização	Concessão de Crédito						
Métrica	N.A.	<i>Rework</i>	Atrasos na decisão	Devoluções	Erros na transmissão de fundos	Perceção do cliente					
Taxa de erro	N.A.	+	0,2%	+	0,4%	+	0,3%	+	0,9%	=	1,8%

Figura 2.9 - Exemplo de agregação de taxas de erro num processo de concessão de crédito
Fontes: Documentos Institucionais

Este elemento gera também grande resistência à criação de uma cultura de melhoria organizacional, tida como fundamental para o alcance de benefícios duradouros e sustentáveis.

O alto grau de independência e de customização inerentes a estes serviços, motivados pelo grande heterogeneidade de clientes e necessidade de ajuste ao seu perfil e necessidades, dificultam a padronização do trabalho bancário, uma das principais práticas *lean* e como tal inviabilizam a prestação de um serviço de qualidade consistente independentemente dos intervenientes em causa. Por outro lado a perecibilidade e variabilidade inviabilizam a nivelção da carga de trabalho (Damrath, 2012), sendo que geralmente o processo é apenas despoletado pela imprevisível chegada do cliente à sucursal e está sujeito a um conjunto de fatores específicos que poderão condicionar os procedimentos a adotar.

Já a intangibilidade inerente aos serviços dificulta a perceção, mensuração e conseqüentemente a redução de ineficiências. Tem-se ainda que contrariamente às indústrias de produção, os serviços bancários carecem ainda da implementação de meios eficazes de monitorização de desempenho que permitam a identificação precisa de pontos de estrangulamento, sustentem as tomadas de decisão e fomentem entusiasmo e motivação, ao evidenciar o progresso alcançado através de iniciativas de melhoria

Adicionalmente aos elementos já abordados surgem entraves burocráticos e regulamentares transversais às instituições financeiras. Um conjunto de restrições e obrigações frequentemente intransigentes que condicionam os esforços de melhoria.

2.4.4 Potenciais benefícios e casos de sucesso

Goldenbaum-Gaber e Rizenbach (2013) afirmam que a adoção e integração apropriada do paradigma numa organização garante benefícios constantes que podem expressar melhorias de eficiência operacional, entre 15 e 25% e aumentos no volume de negócios, entre 30 a 60% (Goldenbaum-Gaber & Rizenbach, 2013). Como já destacado, a filosofia *lean* propõe-se eliminar atividades sem valor acrescentado, intituladas de desperdícios, contribuindo para a melhoria do desempenho e incremento dos negócios. Mas mais que a eliminação de desperdícios, adotar esta filosofia é uma forma de rever constantemente os processos operacionais e potenciá-los através da redefinição de procedimentos, objetivos e estrutura, paralelamente fomentando relações, internas e externas, ao longo dos mesmos (Asefeso, 2014). Um programa *lean* de sucesso suscita melhor atendimento aos clientes essencialmente através do incremento da capacidade de resposta. Para Văduva (2011) os ganhos de produtividade, a diminuição de burocracias, o aumento da qualidade do serviço e o aumento da satisfação dos clientes são algumas das maiores contribuições da gestão *lean* em ambiente bancário. Por sua vez, Jumah et al. (2012) referem que a abordagem *lean* providencia grandes benefícios para os processos financeiros ao estabelecer maior zelo pela monitorização de fatores críticos de sucesso e por *cost drivers*. Goldenbaum-Gaber e Rizenbach (2013) resumem os benefícios conjecturados com a abordagem *lean* numa organização financeira na melhoria dos rendimentos, aumento da padronização, maior lealdade e satisfação dos clientes e finalmente a diminuição de custos operacionais.

Atualmente há já um conjunto significativo de evidências literárias que documentam de que forma as organizações bancárias têm aplicado conceitos *lean*, essencialmente aos seus escritórios mas também às sucursais (Jumah, Burt, & Buttram, 2012; Goldenbaum-Gaber & Rizenbach, 2013). Os resultados obtidos, nomeadamente, as reduções de custos e receitas adicionais, permitem corroborar o benefício da aplicação destes conceitos, já tida como *standard* noutras indústrias, neste setor (Asefeso, 2014).

Na maioria dos bancos, como foi o caso do *Bank of America*, a jornada para a melhoria contínua parte da liderança de topo. Nesta instituição, averiguou-se que a suscetibilidade a erros evidenciada nos processos gerava ineficiências que conduziam a custos desnecessários (Lasater Institute, 2008). O *lean* foi perfilhado como a solução ideal para transpor o problema, providenciando à organização benefícios gerais estimados em mais de dois mil milhões de dólares o que justificou a opção e despertou, inclusive, a atenção até das lideranças organizacionais mais céticas (Guarraia & Schwedel, 2008).

Também a gestão de topo do banco francês *BNP Paribas* sentiu a necessidade de revigorar a instituição, promovendo a eficiência operacional, tendo por base este paradigma (Smith, 2010). Com o principal intuito de obter tempo adicional para introspeção, delineamento de estratégias e apoio à decisão procurou-se agilizar tarefas de rotina através de melhorias e, sempre que possível, com o aumento de automação nos processos (Smith, 2010). Em parceria com a consultora *Accenture* aglomeraram-se ideias de gestão *lean* com potencial de contribuir para um *design* de fluxos de trabalho mais rápidos e menos dispendiosos. Após identificação das causas raízes de desperdícios e de complexidade realizou-se um mapeamento detalhado de processos, definiram-se prioridades e promoveu-se a sua agilização. Como resultado deste estímulo *lean* estima-se uma economia anual de dois milhões de dólares, através do aumento de produtividade e maior eficiência na utilização dos recursos (Smith, 2010).

Em suma, através do relato de investigações e casos de estudo da aplicação de práticas *lean* na banca no contexto mundial é possível destacar como benefícios, estando alguns deles diretamente relacionados:

Clientes

- Redução de prazos de entrega;
- Aumento da qualidade do serviço prestado;

Cultura

- Cultura centrada no cliente e na resolução imediata de problemas;
- Cultura de melhoria contínua;
- Empenho e motivação;
- Colaboradores com maior autonomia e envolvimento na melhoria dos seus processos;

Negócio

- Libertação da carga de trabalho operacional dos colaboradores promovendo um maior tempo para desenvolvimento de atividades *core* do negócio;
- Normalização e redução da variabilidade;
- Mitigação do risco operacional;
- Diminuição da burocracia;
- Aumento da produtividade;
- Diminuição percentual de erros;
- Redução de tempos de ciclo;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Redução de custos;
- Ganho de vantagem competitiva;
- Maior eficiência operacional;

- Melhoria da rentabilidade.

Porém, a obtenção destes benefícios está dependente do empenho, capacidade de inovação e envolvimento de toda a organização tal como da abordagem estratégica adotada. Corbett (2007) refere a idealização da estratégia de implementação como um dos maiores desafios da adoção do paradigma num ambiente não industrial. Os casos de estudo acima mencionados por exemplo, protagonizados pelas instituições *BNP Paribas* e *Bank of America*, sugerem a importância e influência das lideranças no despoletar do caminho promitente de melhoria contínua para o alcance de uma adoção de *lean banking* bem-sucedida. Contudo esse é apenas um de muitos aspetos a abordar que podem ser determinantes para um sucesso sustentável.

2.4.5 **Framework de implementação e fatores críticos de sucesso**

Um conjunto significativo de instituições financeiras tem expressado que a adoção do paradigma *lean* não proporcionou à sua organização os benefícios e vantagem competitiva esperada (Guarraia & Schwedel, 2008). Guarraia & Schwedel (2008) nomearam fatores como a falta de priorização e a adoção de uma abordagem estática mediante problemas distintos como os principais inibidores do alcance de resultados benéficos e consistentes.

A falta de maturidade e consagração do *lean banking* confere grande relevância às observações, críticas e conclusões derivadas de casos de estudo e investigações, uma vez que ajudam a elucidar os aspetos estratégicos decisivos para o sucesso neste domínio.

Com base nos testemunhos das entidades e autores Goldenbaum-Gaber e Rizenbach (2013); Reichert, et al. (2008) e Damrath (2012) foi conjecturada uma *framework* de implementação de *lean banking*, apresentada na figura 2.10, que vai de encontro aos cinco princípios sumarizados por Womack e Jones (1996) e pode ser tida como *guideline* para instituições que pretendam estabelecer uma cultura organizacional *lean*. Adicionalmente abordam-se fatores críticos de sucesso típicos de cada uma das diferentes fases, contemplando as características e a perceção de qualidade nos serviços bancários (Reichert, et al., 2008; Losonci, Demeter, & Jenei, 2011; Goldenbaum-Gaber & Rizenbach, 2013; Guarraia & Schwedel, 2008; Leyer & Moormann, 2014).

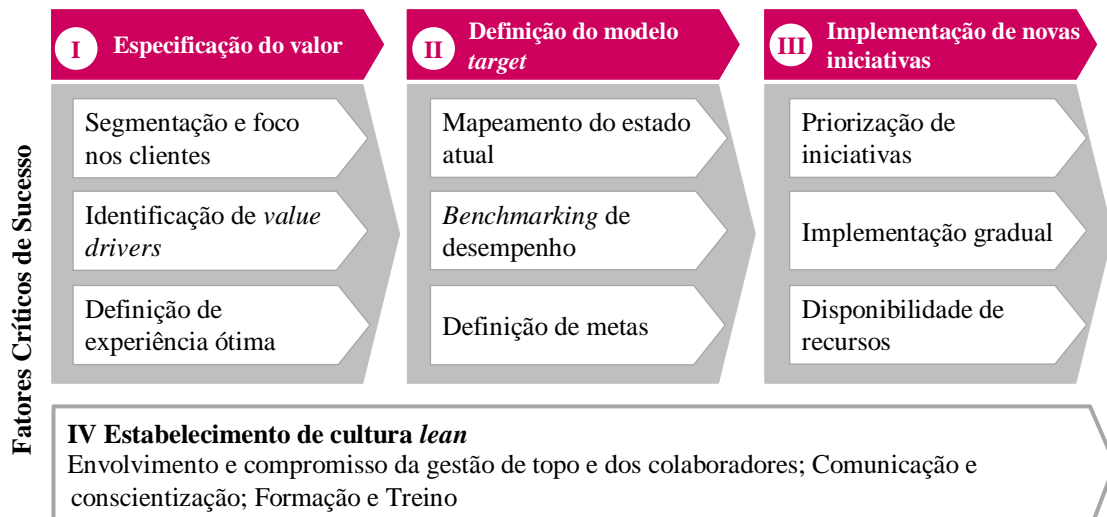


Figura 2.10 - Abordagem e fatores críticos de sucesso do *lean banking*

Para esta abordagem foram definidas quatro etapas distintas:

I. Especificação do valor

Para que uma instituição bancária albergue com êxito a metodologia *lean* é primordial que estabeleça enfoque máximo nos clientes e na sua perspectiva de valor, visando maximizar o seu desempenho e conseqüentemente os seus negócios.

Tendo em conta o grande conjunto de clientes, com diferentes motivações e perfis, que as instituições bancárias atendem é imprescindível que seja feita uma segmentação adequada que consinta uma identificação de *value drivers* com maior especificidade e permita acomodar as diferentes exigências e expectativas. É ainda importante realçar que neste contexto, o conceito de valor para o cliente compreende não só a conceção e disponibilização de produtos de qualidade mas também as experiências que tem em cada interação com a instituição, quer presencialmente quer remotamente, acedendo a caixas de multibanco ou canais *online*. Desta forma, deve dar-se ênfase à importância de definir com clareza os fatores valorizados para cada segmento de clientes bancários e assim providenciar produtos e atendimentos personalizados consoante os mesmos.

II. Definição do modelo *target*

Após identificação de *value drivers* deve ser realizada uma revisão ao modelo operativo atual, tanto na vertente organizacional (e.g.: gestão do desempenho, cultura organizacional) como na arquitetura de negócios (e.g.: fatores de custo, infraestruturas tecnológicas, processos),

procurando delinear orientações estratégicas, alinhadas à missão e objetivos corporativos, que fomentem a maximização da entrega de valor ao cliente.

Neste contexto é fundamental compreender profundamente o estado atual do sistema e realizar *benchmarks* de desempenho, internos e externos, que propiciem a identificação de oportunidades de melhoria. Para finalizar, deverão ser ainda definidas metas e métricas de desempenho pela qual a implementação *lean* se deverá orientar e que permitirão aferir o seu sucesso efetivo.

III. Implementação de novas iniciativas

Após a identificação das principais oportunidades e definição de metas de melhoria é importante levar a cabo análises custo-benefício que permitam determinar a viabilidade das iniciativas de melhoria conceptualizadas e definir prioridades.

O processo de mudança deve ser suportado por uma equipa competente que se responsabilize pela mobilização dos recursos necessários. Adicionalmente, tem-se como crucial que a implementação seja renitente a uma reengenharia de processos radical. Pelo contrário, propõe-se a investigação continuada de oportunidades e iniciativas de melhoria que deverão ser implementadas faseadamente (Reichert, et al., 2008; Mathews & Muguntharajan, 2011). Os bancos dispõem de uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, o que traduz um conjunto considerável de processos bancários, frequentemente extensos e complexos, tanto devido ao número de intervenientes que exigem como o tipo de *input* manipulado. Nestes casos, uma abordagem faseada e iterativa revela-se mais adequada e eficaz, por não exigir investimentos tão significativos e permitir uma transmissão assertiva da componente pedagógica aos colaboradores, o que contribui para a limitação da reincidência dos mesmos problemas, atenua a resistência à mudança e favorece a prossecução da transformação *lean* (Mathews & Muguntharajan, 2011).

IV. Estabelecimento de cultura *lean*

O estabelecimento da cultura *lean* deve ocorrer transversalmente ao processo de implementação. Setenta por cento das empresas que perseguiram uma abordagem *lean* sem sucesso menosprezaram ou fracassaram na assimilação da mudança cultural (Lindqvist-Rehn & Ericsson, 2010). É essencial disseminar a cultura *lean* de forma a assegurar consenso e coordenação de todos os intervenientes e como tal maximizar o sucesso e aplicabilidade de reformas que advenham da sua adoção.

Para a adoção e integração bem-sucedida da metodologia na organização, o empenho e proatividade dos trabalhadores são identificados como um fator crítico de sucesso. Como

principais intervenientes nos processos requer-se a sua receptividade e participação ativa na transformação. Assim sendo, é crucial incitar o seu *input* na identificação de constrangimentos conceptualização de ações de melhoria ao instituir níveis de confiança, respeito e estima que os motive a desafiar o *status quo*. Por outro lado, é fundamental que a gestão de topo lidere a mudança, demonstrando total compromisso e suporte em todas as suas etapas.

Outros fatores tidos como cruciais para o alcance de um sucesso sustentável e perdurável, foram o investimento na formação dos colaboradores e a certificação da sua conscientização quanto aos resultados *lean* alcançados. A formação providencia o conhecimento fundamental sobre os princípios e ferramentas que permitem alcançar os objetivos estipulados e facilita a compreensão da motivação intrínseca à adoção do *lean*. Já o estímulo da comunicação e a partilha sistemática de bons resultados representam fontes de motivação ao fortalecer a importância da participação ativa de cada interveniente (Lindqvist-Rehn & Ericsson, 2010).

Como apresentado neste subcapítulo, na revisão bibliográfica são abordados inúmeros elementos estratégicos tidos como determinantes para o sucesso da adoção do *lean banking*. Uma análise metódica permite constatar que, genericamente, os fatores críticos de sucesso destacados neste âmbito são análogos aos averiguados no *lean manufacturing*, podendo apenas ganhar maior ou menor relevância de acordo com características específicas de cada domínio de implementação (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011).

2.4.6 Ferramentas

As ferramentas combinadas aos princípios *lean* esboçam as linhas que norteiam a transformação de uma organização. Neste subcapítulo são apresentadas algumas das principais ferramentas utilizadas no âmbito da implementação *lean* em domínio bancário.

2.4.6.1 VALUE STREAM MAPPING

O *Value Stream Mapping* (VSM) é uma das principais ferramentas do processo de identificação de áreas a melhorar, tendo como objetivo propiciar a deteção, e posteriormente a extinção, de desperdícios e inconsistências nos postos de trabalho visando a obtenção um fluxo contínuo orientado pelas necessidades dos clientes.

A cadeia de valor define o fluxo imprescindível para a prestação do serviço, o seu mapeamento assegura maior compreensão e revela potenciais fontes de ineficiências ou pontos de estrangulamento que influem a eficiência do fluxo e que, por conseguinte, condicionam a criação de valor para o cliente. Assim, o VSM, em português, mapeamento do fluxo de valor, é

um diagrama representativo de todas as etapas necessárias para prestar determinado serviço, ou conceber determinado produto, desde a fase do pedido até à sua entrega ao cliente final. Desta forma fornece uma visão holística e um conjunto de diretrizes que permitem a concepção de um plano de ação eficaz que permita a agilização dos processos e atividades tendo em conta o potencial impacto a montante e a jusante da área de intervenção.

2.4.6.2 5 PORQUÊS

Os “5 Porquês” é uma técnica desenvolvida por Sakichi Toyoda que recorre a interrogações iterativas para investigar a causa raiz de um determinado problema ou inconformidade (Serrat, 2010), através da instigação de um conhecimento mais profundo da ocorrência.

Durante uma análise de causas obtém-se primariamente os sintomas de um problema, que uma vez mitigados podem eliminar o problema temporariamente mas não impedem a sua reincidência. Ao reiterar a questão “Porquê?” exploram-se as relações causa-efeito subjacentes a um determinado problema até que a causa básica seja revelada. Deste modo, podem ser formuladas ações corretivas adequadas para eliminar a causa-raiz do sistema (Serrat, 2010) e assegurar resultados perduráveis.

2.4.6.3 BRAINSTORMING

O brainstorming é uma técnica que promove a interação e estimula o potencial criativo de um grupo para a geração de soluções criativas para um problema específico, atendo ao princípio de que grandes ideias resultam da lapidação de múltiplas ideias aparentemente desconexas.

Paradoxalmente a projetos tradicionais a metodologia *lean* reforça a importância do envolvimento de todos os colaboradores. A técnica de brainstorming concilia esse princípio ao facultar um meio de aquisição de soluções mais robustas e consistentes através da conjugação da experiência, *know-how*, criatividade e dinamismo de um grupo multidisciplinar.

2.4.6.4 GEMBA WALK

O *Gemba Walk* é um termo utilizado para descrever a observação do posto de trabalho, o local onde se dá a criação de valor. Deste modo há a oportunidade de observar a execução dos processos e ganhar conhecimento acerca dos seus procedimentos. Adicionalmente, os problemas ganham maior visibilidade.

Toda esta conjuntura sustenta a agilização do processo de identificação de ineficiências tal como a concepção de soluções mais robustas que mitiguem efetivamente os constrangimentos identificados.

2.4.6.5 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

A matriz de priorização é uma ferramenta que auxilia no estabelecimento de prioridades perante um conjunto de iniciativas de melhoria.

No decorrer de um projeto é fundamental a condução de uma análise que avalie a viabilidade da realização de determinado investimento em prol dos benefícios que o mesmo poderá proporcionar. Inicialmente o enfoque de implementação deverá ser proeminente nos designados *quick wins*, iniciativas, tipicamente simples, que implicam um investimento mínimo mas geram benefícios imediatos. As restantes iniciativas não deverão ser desvalorizadas, contudo a sua persecução, devido aos investimentos que exige ou à insuficiência nos *outputs* que produz, está dependente do modelo estratégico e disponibilidade de recursos da organização.

A recorrência a uma matriz de priorização fornece um método simples de balanceamento entre o impacto e custos acarretados com a implementação de uma ação de melhoria, evidenciando de forma global as ações de melhoria a levar a cabo prioritariamente.

2.4.6.6 5S

A ferramenta 5S é umas das mais utilizadas no âmbito da aplicação *lean* nos serviços (Leite & Vieira, 2015). Esta é uma ferramenta que promove a eliminação de desperdícios através da organização dos postos de trabalho (Sayer & Williams, 2007). Tem origem nas palavras japonesas *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, que representam as cinco etapas de implementação da ferramenta e significam respetivamente (Sayer & Williams, 2007; Liker J. , 2004):

- Separação – Princípio que passa pela separação de todos os equipamentos e ferramentas considerados necessários dos que são dispensáveis. Após a mesma apenas os itens considerados indispensáveis deverão permanecer no posto de trabalho.
- Organização – Após a separação é essencial analisar a importância dos diferentes itens e seguir um conjunto de regras de arrumação que facilitem aos trabalhadores a localização e utilização de tudo o que necessitem. Deverão estabelecer-se locais padrão e colocar etiquetas em cada item.
- Limpeza – Esta etapa passa pela inspeção e limpeza frequente do posto de trabalho em prol de um ambiente mais seguro, produtivo e funcional.
- Padronização – Para preservação das etapas anteriormente implementadas é fundamental desenvolver normas claras que promovam a manutenção do progresso alcançado.

Autodisciplina – Finalmente a autodisciplina consiste em evitar que este seja um evento único, mas pelo contrário, fomentar novos hábitos de melhoria contínua do ambiente de trabalho no que toca à limpeza e organização.

3 Capítulo 3 – Caracterização da Organização

3.1 Grupo Millennium

O Banco Comercial Português, S.A (BCP), também conhecido como Millennium bcp é um banco com centro de decisão em Portugal que se distingue como o maior banco privado português. É líder destacado em várias áreas de negócio financeiro no mercado nacional mas também atua no estrangeiro, dando especial ênfase aos negócios de Banca de Retalho, Banca de Empresas, Corporate & Banca de Investimento e Asset Management & Private Banking (Banco Comercial Português S.A., 2014).

Em Portugal, o Millennium bcp dispõe da segunda maior rede de sucursais (691) e conta com cerca de 2,3 milhões de clientes. A Maio de 2015, as operações em Portugal representavam 75% do total de ativos do Grupo Millennium, aos quais correspondiam quotas de mercado de 18,3% em crédito a clientes e 17,4% em depósitos de clientes (Banco Comercial Português S.A., 2015d). Em território nacional, o grupo conta ainda com o ActivoBank. Um banco vocacionado para clientes utilizadores intensivos de novas tecnologias e que privilegiem uma relação bancária assente na simplicidade, transparência, inovação e acessibilidade (Banco Comercial Português S.A., 2015d).

A nível internacional, a atividade do banco é assegurada por operações bancárias sediadas em mercados de afinidade e em países com reconhecido potencial de crescimento, nomeadamente Moçambique, Angola, Polónia e a Suíça (Banco Comercial Português S.A., 2015d). Avaliando a redução do negócio em Portugal reforçou-se a aposta neste mercados externos emergentes, que hoje detêm um papel crucial para a sustentabilidade e criação de valor.

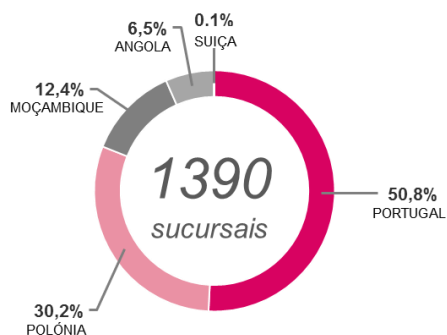


Figura 3.1 - Proporção de sucursais por país
Fonte: Banco Comercial Português S.A. (2015a)

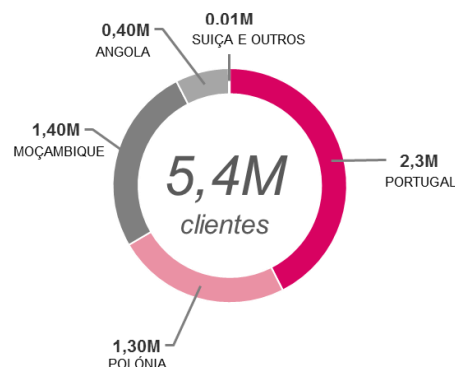


Figura 3.2 - Decomposição dos clientes por país
Fonte: Banco Comercial Português S.A. (2015a)

O banco oferece um vasto leque de produtos e serviços financeiros, nomeadamente: contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e investimento, *private banking*, gestão de

ativos e banca de investimento, passando pelo crédito imobiliário, crédito ao consumo, banca comercial, *leasing*, *factoring* e seguros, entre outros (Banco Comercial Português S.A., 2015d). Para além das operações bancárias, este assegura ainda a sua presença nos cinco continentes, através de escritórios de representação, protocolos comerciais, um promotor comercial e um acordo de transferência, como representado na figura 3.3.

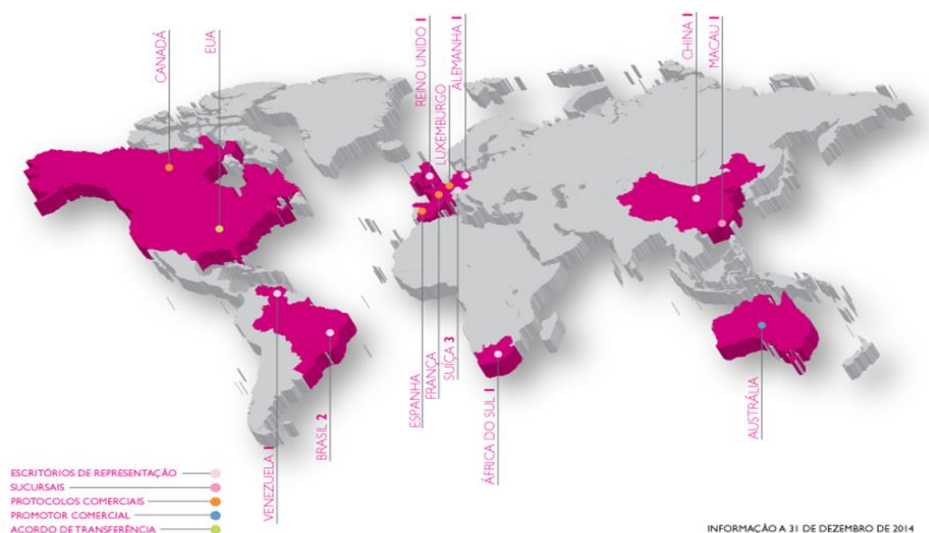


Figura 3.3 - Distribuição geográfica do Grupo Millennium
 Fonte: Banco Comercial Português S.A. (2015c)

3.2 História e enquadramento atual

A fundação do Grupo Millennium teve lugar no ano de 1985, na sequência da desregulamentação do sistema bancário português que permitiu que bancos comerciais de capital privado se estabelecessem no mercado nacional (Banco Comercial Português S.A., 2015a).

A sua primeira fase de desenvolvimento caracterizou-se essencialmente pelo crescimento orgânico e aumento da presença e quota no mercado. Através da oferta de produtos e serviços inovadores e de qualidade, o grupo pretendia explorar com distinção o até então subdesenvolvido mercado financeiro nacional e assim conquistar uma posição de mercado favorável (Banco Comercial Português S.A., 2014; Banco Comercial Português S.A., 2015a; Banco Comercial Português S.A., 2010). Este objetivo foi bem-sucedido, o banco demonstrou-se pioneiro no que toca à inovação tecnológica e cimentou a sua posição ao incrementar de forma expressiva a sua quota no mercado português (8,3% em ativos totais, 8,7% em crédito a clientes e 8,6% em depósitos, no ano de 1994) (Banco Comercial Português S.A., 2014; Vicente & Lima, 2013).

A partir de 1995, perante a intensificação da concorrência, o banco sustentou a sua estratégia de crescimento na promoção de parcerias e na aquisição de bancos domésticos com

complementaridade de negócio, que contribuíssem para o aumento da sua quota no mercado bancário, de seguros e outros serviços financeiros. Como tal, adquiriu, em 1995, o Banco Português do Atlântico, e em 2000, o Banco Mello e o Banco Pinto & SottoMayor (Banco Comercial Português S.A., 2010).

Consolidada a sua posição no mercado português o BCP optou pela estratégia de internacionalização. Com esta, tinha como principal objetivo a expansão do negócio de retalho para novas geografias onde existissem fortes perspectivas de crescimento e onde o grupo poderia assumir um papel de referência no desenvolvimento do setor bancário. Para consolidação dessa expansão internacional criou-se uma marca única, Millennium e aumentou-se o enfoque na criação de valor (Banco Comercial Português S.A., 2015a; Banco Comercial Português S.A., 2010).

O despoletar da crise financeira internacional em 2007, com particular agravamento em 2010 no continente Europeu, gerou uma situação crítica e em 2011 Portugal viu-se coagido a condições acordadas no “Programa de Assistência Económica e Financeira”. Neste contexto, a capitalização e fortalecimento adequados do sistema bancário nacional foram considerados como elementos chave não só para a resiliência do setor como também para o sucesso do Programa (European Commission, 2011). Perante este panorama foi necessária a provisão pública de capital a alguns bancos, que em contrapartida ficavam submetidos a planos de reestruturação. O Millennium bcp foi um desses bancos. Assim, após recurso à ajuda estatal, e de forma a corresponder às exigências que lhe foram realizadas, ajustou a sua agenda estratégica e maximizou o enfoque nas áreas *core* do negócio, através de objetivos estipulados num plano estratégico delineado até ao ano de 2017.

Vicente e Lima (2013) argumentam que na génese da instabilidade experienciada pelo grupo esteve a sua própria ambição em anos precedentes, uma vez que teve como consequência o desvanecimento do foco nos propósitos primordiais de servir o cliente e criar valor para os acionistas. Atualmente o banco assume uma estratégia que volta a assentar no negócio bancário puro e procura restabelecer os níveis de confiança e de rendibilidade, estipulando um conjunto de iniciativas em prol dos objetivos estipulados nomeadamente a promoção da eficiência operacional, através da geração de mais proveitos, a redução das despesas operacionais, a simplificação organizativa e o reforço do relacionamento com os clientes (Banco Comercial Português S.A., 2014).

Até à data o conjunto de condições acordadas tem sido cumprido. E no primeiro semestre do ano de 2015, após quatro anos sucessivos de prejuízos, o BCP regressou aos lucros. Perante esta

conjuntura o banco evidencia a robustez da sua estratégia de revigoração e demonstra-se viável sem apoio contínuo do Estado.

3.3 Visão, missão e objetivos

A visão do BCP é ser um banco de referência no serviço ao cliente em mercados de elevado potencial, com um nível de eficiência superior. (Banco Comercial Português S.A., 2014). Já a sua missão está assente na criação de valor para o cliente através da disponibilização de produtos e prestação de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, simultaneamente crescendo com rentibilidade e sustentabilidade de modo a proporcionar um retorno atrativo aos seus acionistas (Banco Comercial Português S.A., 2014).

O principal objetivo do banco é “assegurar a rentibilidade sustentável a médio e longo prazo, procurando tornar-se *best in class* em termos de eficiência operacional, melhorando sustentadamente o resultado operacional, e mantendo um elevado controlo do risco crédito, preservando assim, a sua posição estratégica no mercado português de serviços bancários de retalho” (Banco Comercial Português S.A., 2015d) .

3.4 Sustentabilidade do modelo de negócio

A capacidade de resistência do modelo de negócio do banco assenta essencialmente no enfoque na banca de retalho, por natureza mais estável e menos volátil, face ao peso diminuto das operações financeiras quando comparadas aos restantes segmentos de negócios em que este atua.

Em prol do seu enquadramento atual e do objetivo a que se propõe, a preservação da sua posição estratégica no mercado português de serviços bancários de retalho, o banco adotou um modelo de negócio com base numa nova segmentação da sua base de clientes (figura 3.4), a revisão dos produtos e serviços que oferece, o aumento da proximidade ao clientes e o ajustamento do *back office* e da rede de sucursais (Banco Comercial Português S.A., 2015d).

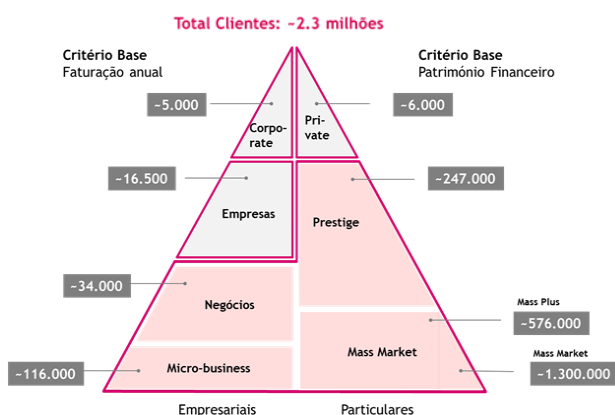


Figura 3.4 - Segmentação de clientes no Millennium bcp

3.5 Projetos *lean* no Millennium bcp

No ano de 2010, testemunhando o exigente contexto económico-financeiro nacional que culminou num intransigente plano de reestruturação derivado da necessidade de injeção de capital público, o banco estabeleceu uma visão estratégica orientada pela rentabilidade e sustentabilidade. No seu seguimento, deu-se início a um programa designado “Ser *lean* D.O.”, cujo principal propósito era a simplificação organizacional da Direção de Operações (DO).

Como o nome sugere este programa tinha por base práticas *lean*, sendo que orientava a sua ação para a eliminação gradual de fontes de desperdícios dos processos bancários sustentada pela promoção da mudança de comportamentos visando o estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua. Após um estudo-piloto, a consolidação dos procedimentos a adotar e o apuramento de resultados favoráveis deliberou-se a sua expansão a outras direções do banco, tendo assim surgido o “Programa Kaizen” e a constituição no banco de uma unidade no banco exclusivamente responsável pela dinamização da melhoria contínua, a UDMC (Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua).

3.5.1 Aplicação de ferramentas e práticas *lean* em *back office* – Programa Kaizen

O Programa Kaizen contempla a promoção da excelência operacional e disseminação de uma cultura de melhoria contínua nas áreas de *back office* da organização sustentada em princípios e práticas *lean*. Na tabela 3.1. são apresentados os objetivos pelo qual este programa orienta.

Tabela 3.1 - Objetivos do Programa Kaizen
Fonte: Documentos institucionais

1. Disseminar cultura de Melhoria Contínua	2. Otimizar processos
<ul style="list-style-type: none">▪ Promover a melhoria contínua▪ Envolver colaboradores na mudança▪ Desafiar o <i>status quo</i>▪ Aumentar a proatividade▪ Formar colaboradores em ferramentas <i>lean</i>▪ Aumentar a motivação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">▪ Simplificar tarefas do dia-a-dia▪ Melhorar a eficácia e eficiência da equipa▪ Mitigar risco operacional▪ Reduzir número de devoluções▪ Melhorar níveis de serviço▪ Otimizar recursos alocados

Contrariamente a outros esforços de melhoria levados a cabo no banco, este destaca-se por fomentar a proatividade, criatividade e empenho dos colaboradores na melhoria das atividades que desenvolvem diariamente, tirando partido do seu *know-how* e experiência.

Neste contexto, o principal desafio colocado é o de providenciar soluções que promovam a racionalização de custos e simplificação das operações sem comprometer ou degradar a qualidade do serviço prestado.

No âmbito deste programa são planeadas etapas de implementação de doze dias, designadas “Onda Kaizen”. Em cada Onda são tipicamente analisadas e melhoradas duas ou três atividades de uma equipa de trabalho.

Na figura 3.5 são representadas o conjunto das etapas de preparação e implementação de cada Onda Kaizen.

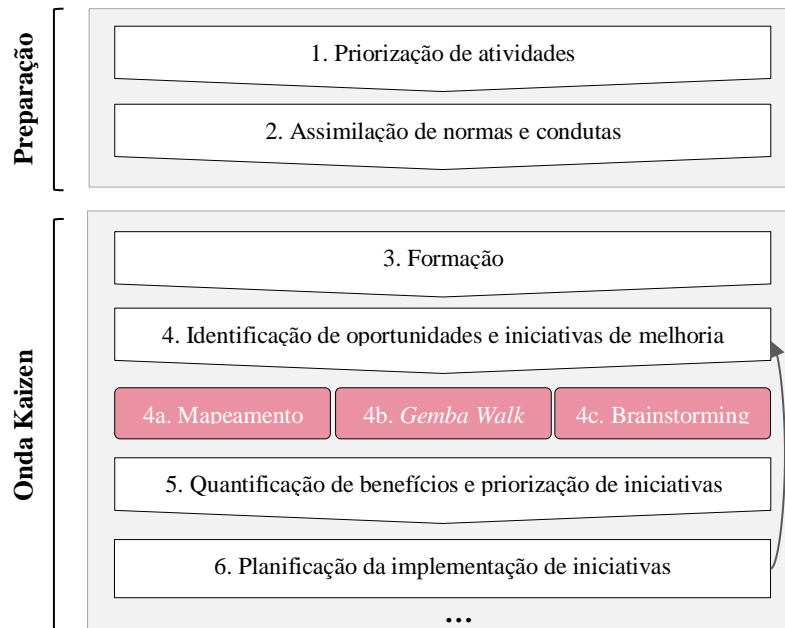


Figura 3.5 - Etapas de preparação e implementação das Ondas Kaizen

1. Priorização de atividades

Com intuito de maximizar os potenciais benefícios do programa, tem-se como etapa vital proceder à identificação das atividades com maior potencial de melhoria. Nesse sentido são enumeradas e sucintamente caracterizadas todas as atividades desempenhadas pela equipa de trabalho, seguida por uma priorização conveniente segundo critérios delineados pela UDMC em conjunto com diretores de área e/ ou coordenadores de equipa. Adicionalmente procura-se dar prioridade a atividades com elevado volume e baixo grau de customização, visando delinear orientações estratégicas padronizadas que contribuam para um impacto notável no desempenho operacional.

2. Assimilação de normas e condutas

Após identificação das atividades prioritárias a analisar é importante que a equipa de projeto, elementos da UDMC, se enquadre genericamente nos procedimentos e normas de trabalho atualmente em vigor, para que possam contribuir e conduzir de forma ágil e eficaz as fases de análise e identificação de oportunidades de melhorias.

3. Formação

Terminada a preparação inicial e já no âmbito da Onda Kaizen, os colaboradores da área de trabalho a abranger recebem uma formação na qual são elucidados os principais conceitos e práticas *lean* que deverão assimilar e empregar doravante. Durante esta etapa, são ainda partilhados casos de sucesso e os potenciais benefícios provenientes da implementação da metodologia *lean*, conscientizando os colaboradores da sua importância em prol de um banco mais ágil e competitivo.

4. Identificação de oportunidades e iniciativas de melhoria

De seguida, as atividades tidas como prioritárias, são alvo de uma análise minuciosa que tem início com o mapeamento do fluxo de valor do estado atual. Uma prática que propicia a identificação de não-conformidades e respetivas iniciativas de melhoria. Neste âmbito, a experiência, objetividade e imparcialidade dos colaboradores é tido como crucial para que se obtenha uma representação completa, ou bastante aproximada, das principais rotinas na execução da atividade. Mas numa fase posterior, recorrendo ao *gemba walk*, viabiliza-se a conferência da fidelidade desse mapeamento simultaneamente promovendo-se a identificação de potenciais constrangimentos e ineficiências até então não detetados. Para consolidar a fase de identificação de oportunidades e iniciativas de melhoria recorre-se ainda à técnica de *brainstorming*.

5 e 6. Quantificação de benefícios, priorização de iniciativas e planificação da implementação

Após listagem do conjunto de iniciativas de melhoria conceptualizadas estas são devidamente quantificadas. Denota-se que nos planos de iniciativas a implementar, retêm-se essencialmente melhorias internas de concretização fácil e rápida. As restantes são inicialmente analisadas e priorizadas face ao seu *trade-off* custo-benefício, contudo exigem uma fase de negociação ou um pedido de autorização para que possa ser considerada a sua implementação.

Outras etapas

Para que esforços de melhoria prossigam após o término da Onda nomeia-se um dos elementos da equipa de trabalho como Consultor Kaizen, cuja responsabilidade passa pela dinamização da cultura de melhoria contínua no seio da sua equipa.

Na qualidade de complementos a esta medida o Programa Kaizen contempla ainda componentes como os Momentos Kaizen, uma Aplicação de Melhoria Contínua e um Sistema de Reconhecimento, que visam respetivamente, fomentar a partilha de boas práticas entre diferentes equipas e direções, acompanhar o progresso das equipas e premiar a sua criatividade e participação na melhoria dos processos e atividades bancárias.

Na figura 3.6 apresentam-se a totalidade dos componentes do programa que apoiam as equipas no caminho para a melhoria contínua.



Figura 3.6 - Componentes do Programa Kaizen
Fonte: Documentos institucionais

3.5.2 Impacto da abordagem *lean* em *back office*

Estreada em 2010, a abordagem *lean* no *back office* do BCP está atualmente afeta a mais de 700 colaboradores, estando sistematizada em mais de 60 equipas de 6 direções diferentes. A principal ambição da UDMC é dar continuidade à expansão e consolidação da metodologia em toda a organização, dando nessa fase início a eventos de melhoria de maior dimensão que visem a melhoria dos processos bancários numa vertente *end-to-end*.

A julho de 2015 o Programa Kaizen contava com 2368 iniciativas de melhoria sendo que destas 1300 já se encontravam implementadas, como representado na figura 3.7.

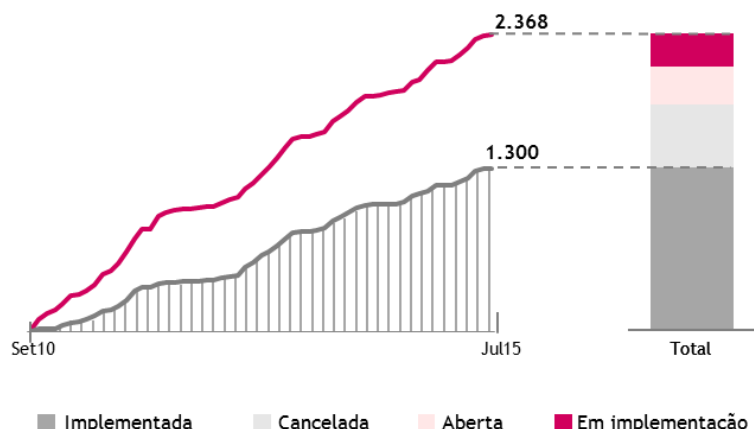


Figura 3.7 - Evolução das iniciativas de melhoria definidas no âmbito do Programa Kaizen (Julho de 2015)

Alguns dos principais benefícios adjacentes à abordagem *lean* nesta instituição não são facilmente quantificáveis, nomeadamente a diminuição do risco operacional. Por outro lado, as reduções da carga operativa e a poupança em despesas de material de escritório estimadas, como os gastos de 300 mil euros anuais reduzidos na DO, evidenciaram ganhos de eficiência operacional. Outros resultados benéficos quantificáveis foram a eliminação de mais de um milhão de impressões dispensáveis, que contribuirão significativamente para a redução de despesas previamente mencionada, e a libertação de espaço, cerca de 130 metros quadrados.

Na figura 3.8 estão sistematizados os resultados obtidos em três das seis direções onde foram empregues abordagens de melhoria *lean*. Por motivos de confidencialidade estes estão expressos em termos percentuais.

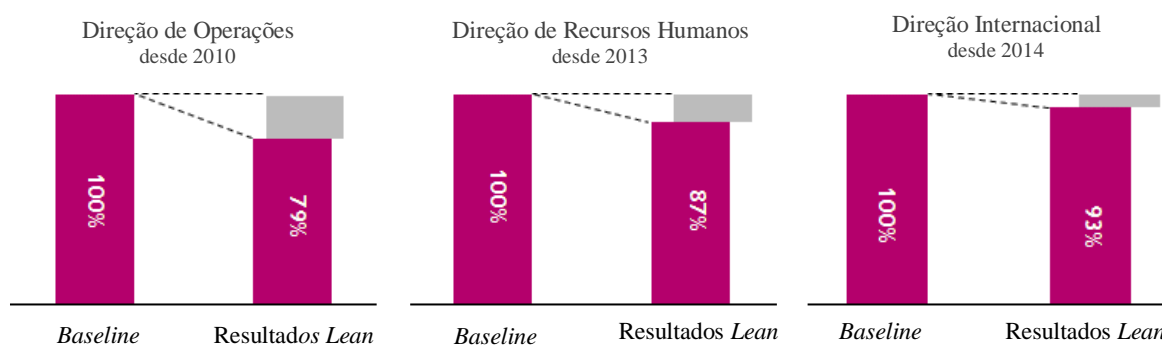


Figura 3.8 – Estimativa da redução de FTEs expressa em percentagem (Julho de 2015)

4 Capítulo 4 – Caso de Estudo

4.1 Metodologia do caso de estudo

O caso de estudo, um método de investigação com crescente notoriedade no campo da educação e das ciências sociais, é frequentemente referido como o estudo de um tema no seu contexto real que se rege por uma lógica de construção de conhecimento que incorpora a subjetividade do investigador e é sustentada por múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) (Meirinhos & Osório, 2010).

Segundo Yin (2009), os casos de estudo são genericamente tidos como abordagem de eleição quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo “como” e “porquê”. Uma vez que representam uma estratégia assente num desenho metodológico rigoroso que visa compreender, explorar ou descrever, consoante a tipologia do estudo, acontecimentos e contextos complexos que albergam simultaneamente diversos fatores (Meirinhos & Osório, 2010; Yin, 2009). Os estudos exploratórios indagam um maior conhecimento sobre determinado fenómeno para suportar uma teorização, sendo a sua principal finalidade definir questões ou hipóteses para uma investigação posterior (Meirinhos & Osório, 2010). Os estudos de cariz descritivo providenciam uma descrição completa expressando as características de determinado fenómeno quando inserido num determinado contexto (Freitas & Jabbour, 2011; Meirinhos & Osório, 2010). Finalmente os estudos explanatórios procuram identificar relações causa-efeito que contribuem para a ocorrência de determinados fenómenos, deste modo, visa explicar a razão dos acontecimentos (Meirinhos & Osório, 2010; Freitas & Jabbour, 2011).

No âmbito desta dissertação procedeu-se à condução de um caso de estudo de cariz descritivo mas também exploratório. O *lean banking* é uma poderosa metodologia que vem ganhando notoriedade mas que ainda se ressentem do pouco entendimento e conhecimento que se tem da sua adoção. Assim, pretende-se não só providenciar uma descrição completa que possa servir como base a outras aplicações da metodologia mas também realizar uma análise crítica que ajude a desenvolver e robustecer a teoria neste domínio.

Será então descrito e explorado um projeto de implementação *lean*, na rede de retalho do banco Millennium bcp. No processo de recolha de dados para a condução deste estudo foram utilizadas várias técnicas de investigação, nomeadamente o diário de bordo, entrevistas, pesquisa documental e a observação participante.

4.2 Enquadramento do projeto *lean* “Agentes de Simplificação Operacional”

O projeto de “Agentes de Simplificação Operacional das Sucursais de Retalho”, frequentemente designado por projeto “Agentes de Simplificação”, surge no banco a Julho de 2015, tendo como principal objetivo a ampliação da capacidade de otimização das sucursais recorrendo à abordagem de melhoria *lean*.

Para o Millennium bcp preservar uma rentabilidade sustentável é um objetivo primordial. Para o alcance desse objetivo o presidente da comissão executiva, Nuno Amado, destacou a importância da simplificação operacional, visando obter processos menos complexos que viabilizem decisões mais rápidas. Com o crescente nível de competitividade, avanços tecnológicos e o novo perfil do cliente, mais exigente e consciente, as organizações de serviços necessitam de melhorar continuamente o seu desempenho, procurando prestar um serviço irrepreensível que os diferencie e garanta vantagem competitiva. O atendimento é considerado um dos principais instrumentos de diferenciação, o que atribui ao *front office*, principal meio de interação com os clientes, elevada importância.

Em 2013, com a situação precária experienciada no período pós-crise, o foco do banco na operacionalidade do *front office* amplificou. Para além do investimento na diferenciação e incremento da qualidade do serviço prestado, continuando a apelar à confiança e fidelidade dos clientes, despontou-se a necessidade de reduzir significativamente a carga operativa na rede de retalho, de forma a assegurar o cumprimento da redução de custos com pessoal acordada no âmbito do plano de reestruturação do banco.

Adicionalmente a conjuntura desfavorável o banco viu-se confrontado com inúmeros desafios, nomeadamente a dubiedade dos clientes, a crescente competitividade no mercado, a redução de margens de lucros e a submissão a um conjunto de condições rígidas. Mais do que nunca, o BCP via-se pressionado a rever o seu modelo operacional de forma a identificar medidas que contribuíssem para a agilização dos processos bancários, criando valor para ambos o cliente e a instituição, e viabilizassem a redução de pessoal sem comprometer o desempenho operacional. Deste modo foram premeditados projetos que visavam a simplificação operacional. Mas ainda que os principais objetivos propostos estivessem a ser cumpridos o efeito nefasto a que estes projetos ficaram associados, a redução do quadro de pessoal, suscitou repercussões negativas no ambiente de trabalho.

Atualmente, em vias de cumprir com as suas obrigações e visando regressar à “normalidade”, o banco pretende manter o enfoque na simplificação, contudo distanciando-se da associação

negativa dos projetos de melhoria à redução de pessoal. Adicionalmente, pretende-se colocar um maior foco em pequenos detalhes das atividades realizadas nas sucursais que não faziam parte do âmbito dos grandes projetos de melhoria anteriormente conceptualizados. É neste contexto que a abordagem *lean* já consagrada e testada em *back office* ganha proeminência e torna-se num importante complemento do programa de melhoria do banco, designado “SPEED”. Assim, surge o projeto “Agentes de Simplificação Operacional das Sucursais de Retalho”, uma abordagem *lean* em *front-office* que intenta fomentar o desempenho da rede de retalho com o envolvimento e valorização dos seus colaboradores.

4.3 Descrição da abordagem *lean* desenvolvida e empregue

Assimilando os fatores distintivos da rede de retalho e do trabalho executado na mesma enveredou-se por uma abordagem diferente da já empregue no banco, no âmbito do Programa Kaizen. Esta tem duração de duas semanas e foi designada “Onda de Simplificação”. Na figura 4.1 podem ser observadas as suas principais etapas.

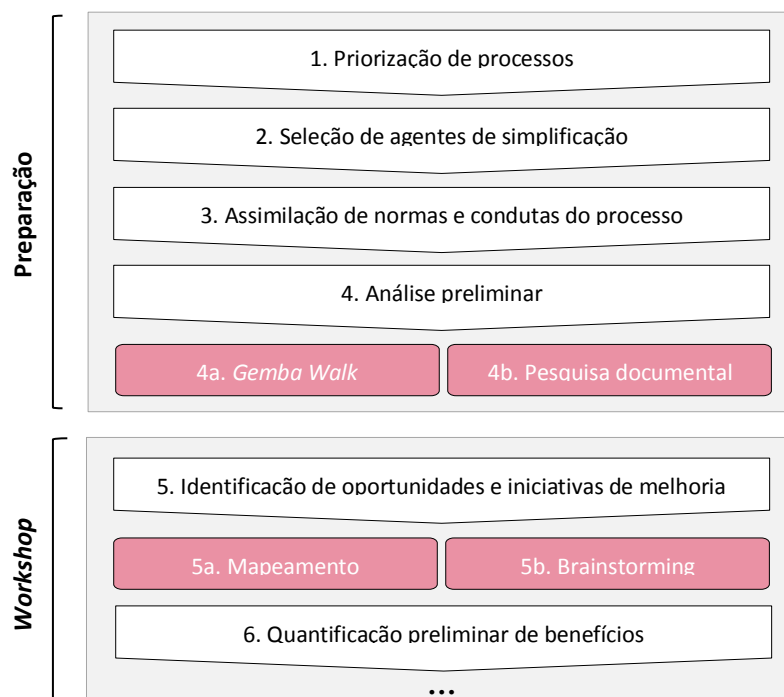


Figura 4.1 - Etapas de implementação das Ondas de Simplificação

Esta abordagem foi dinamizada por três elementos da UDMC e ainda um colaborador da DQAR (Direção da Qualidade e Apoio à Rede). Para facilitar a compreensão e assimilação da lógica por detrás de cada etapa proposta será em seguida realizada a sua descrição:

1. Priorização de processos

A abordagem empregue no âmbito deste projeto teve início com a identificação dos processos prioritários a analisar, assente em três critérios de análise: o nível de criticidade na perspetiva dos colaboradores, a avaliação de indicadores de desempenho referentes ao processo bancário em análise e a relevância que o mesmo tem para o banco (e.g.: grande volume, elevado consumo de recursos).

Uma transformação *lean* pode gerar mudanças radicais e por conseguinte culminar na resistência à mudança. Neste sentido, a estratégia corporativa associada à mesma deve ser conciliada à necessidade de mudança e os momentos de crise devem ser percecionados como boas oportunidades para que se dê início a esse processo. Adicionalmente, as primeiras experiências *lean* detêm um ímpeto especial, por serem frequentemente determinantes para a continuidade, ou não, da sua implementação. Tendo isto presente, teve-se como vital dar início a este processo de transformação explorando áreas, processos ou atividades que revelassem oportunidades de melhoria claras, unânimes e exibissem resultados benéficos com um impacto significativo na organização. Transmitindo maior confiança e satisfação com a metodologia empregue.

2. Seleção de agentes de simplificação

Paralelamente à fase de priorização de processos foi realizada à seleção de colaboradores, neste contexto nomeados “agentes de simplificação”, que atuariam como representantes do discernimento dos colaboradores da rede de retalho.

Esta seleção teve por base critérios chaves: i) colaboradores e/ ou sucursais no top 20% de quantidade de operações do processo em análise ii) o número de anos de experiência comercial do colaborador no banco, iii) relevância da função do colaborador para o processo em análise.

A principal ambição no decorrer desta etapa foi a constituição de um grupo experiente e polivalente, incluindo colaboradores com diferentes perfis, que viabilizasse a conciliação de diferentes pareceres e expressasse o mais fielmente possível o parecer dos colaboradores de *front office* como um todo.

3 e 4. Assimilação de normas e condutas do processo e análise preliminar

Ainda no contexto desta fase inicial de preparação, que antecedeu à análise crítica propriamente dita, delineou-se como fundamental um enquadramento prévio da equipa de projeto no âmbito, instruindo-se sobre as normas, procedimentos e exigências legais associadas às operações do processo em análise.

Adicionalmente, e com o intuito de promover uma aferição efetiva da situação atual, foram realizados *gemba walks* e pesquisas documentais, que incluíram a recolha de indicadores pertinentes tangentes ao processo em análise.

5. Identificação de oportunidades e iniciativas de melhoria

Terminada a fase de preparação procedeu-se a um *workshop lean*. Tendo a presente abordagem como finalidade a simplificação e incremento do desempenho de processos bancários afetos a milhares de colaboradores, dos quais apenas cinco participariam ativamente, atenuou-se a componente pedagógica, um elemento tido como fulcral para a sustentabilidade dos esforços de melhoria em *back office*. Neste sentido foi apenas realizada uma contextualização genérica da metodologia *lean* e suas respetivas ferramentas a ser empregues no âmbito do projeto.

De seguida deu-se início ao mapeamento da fração do processo em análise executada pela rede de retalho, com base no *input* dos agentes de simplificação.

Durante o mapeamento foram sendo registadas oportunidades de melhoria que surgiam espontaneamente. Contudo, a grande maioria das oportunidades foram identificadas após término do mesmo, numa sessão de *brainstorming*. Nesta, os colaboradores puderam expressar sem qualquer coação as criticidades que identificavam no processo, inclusive, as principais preocupações e reclamações expressas pelos clientes.

Terminado o levantamento dos fatores que constringiam o processo incitou-se a conceptualização de soluções criativas e pertinentes. Procurando-se que estas não só atuassem sobre os sintomas mas que bloqueassem as principais causas raiz dos problemas.

Contemplando a dimensão do projeto e o impacto que a transformação do processo de negócio em análise poderá ter para outras áreas do banco, foi dado ênfase à cooperação com personalidades de outras unidades orgânicas, visando o robustecimento e análise da exequibilidade das iniciativas propostas. Com a participação ativa de um grupo multidisciplinar, conhecedor e interveniente de forma direta ou indireta no processo, pretendiam-se estabelecer sinergias que promovessem a simplificação operacional na área comercial sem comprometer as

restantes áreas do banco mas, pelo contrário, contribuindo para uma agilização global do processo em questão.

6. Quantificação de benefícios

Finalmente, e ainda em conjunto com os colaboradores de *front office*, foram quantificados os potenciais benefícios advindos de cada iniciativa proposta, para que numa fase posterior se pudessem estabelecer prioridades e definir planos de implementação. Essa quantificação teve essencialmente por base simulações das operações do processo na sua configuração *as-is* e projeções das potenciais reduções a alcançar após implementação das soluções propostas.

Outras etapas

O conjunto de iniciativas de melhoria conceptualizadas foi apresentado e avaliado num *steering committee*. O veredito final ditou apenas o cancelamento de uma das trinta e quatro iniciativas propostas. Para as iniciativas designadas *quick wins*, iniciativas de fácil e rápida implementação que permitem uma constatação célere dos benefícios resultantes, decretou-se a implementação no imediato. No que concerne às iniciativas de maior complexidade, que exigiriam desenvolvimentos informáticos, estabeleceu-se que deveriam ser previamente definidos em detalhe os seus requisitos para que pudessem minuciosamente analisadas e fosse ponderada a viabilidade da sua implementação.

No âmbito deste projeto, definiu-se que terminada a análise de cada processo a abordagem *lean* começava, visando a análise e melhoria de um novo processo bancário e envolvendo um outro conjunto de colaboradores. Em simultâneo, deverá ser acompanhada a implementação das iniciativas de melhoria propostas para outros processos, após sua devida validação e aprovação em *steering committee*.

4.4 Aplicação de ferramentas e conceitos *lean* na Rede de Retalho do Millennium bcp – *front office*

No seguimento da descrição da abordagem *lean* desenvolvida e empregue pela UDMC no âmbito do projeto “Agentes de Simplificação”, e do presente caso de estudo, serão sistematizadas as diferentes etapas para que se confirmem os resultados da aplicação de conceitos e ferramentas *lean* para melhoria de um processo do banco Millennium bcp.

Atualmente, a rede de retalho do Millennium bcp é composta por mais de 4000 colaboradores, sensivelmente 50% do total de colaboradores do banco, dispersos por 691 sucursais em território nacional. Este conjunto será o universo abrangido neste estudo.

4.4.1 Seleção do processo a analisar

Com o objetivo de identificar um processo a melhorar que fosse ao encontro dos objetivos do projeto e proporcionasse um impacto positivo e expressivo no banco, foram analisados os resultados de um inquérito realizado à rede de retalho, no qual participaram colaboradores dos diversos perfis funcionais, como demonstrado na figura 4.2.

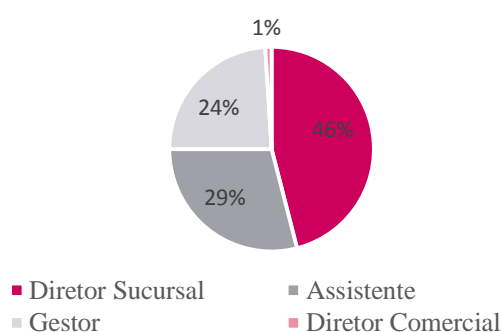


Figura 4.2 - Perfil funcional dos colaboradores inquiridos

Neste inquérito era solicitada a nomeação, e ordenação por grau de importância, dos três processos de negócio que “mereciam uma atenção especial em matéria de simplificação”, com intuito de apurar os processos de maior criticidade e como tal os mais propensos a gerar poupanças significativas após devida simplificação, segundo a perspectiva dos colaboradores.

Através das setecentas e quarenta e sete respostas obtidas e analisadas, correspondentes a 18% do universo de colaboradores da rede comercial de retalho e contando com margem de erro de sensivelmente 4%, identificou-se uma clara tendência em dois dos cerca de quarenta processos bancários, como evidenciado na figura 4.3.

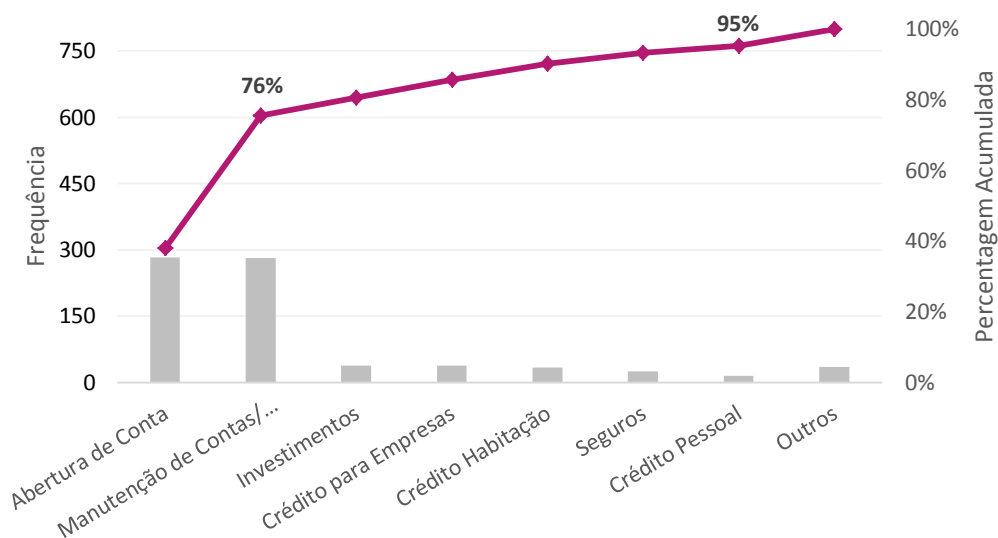


Figura 4.3 - Diagrama de Pareto dos processos tidos como os mais prioritários a simplificar

Ambos os processos de “Abertura de Conta” e “Manutenção de Contas/ Clientes” foram mencionados por 38% dos inquiridos como “o processo com maior grau de importância em matéria de simplificação”. Contudo, uma análise mais abrangente obtida com a conglomeração das respostas dadas para os diferentes níveis de prioridade (mais importante, segundo mais importante e terceiro mais importante), permitiu verificar que enquanto 66% dos inquiridos havia nomeado o processo de “Abertura de Conta” como um dos três processos mais prioritários a simplificar, a percentagem ascendia a 77%, no que dizia respeito ao processo de “Manutenção de Contas/ Clientes” (figura 4.4).

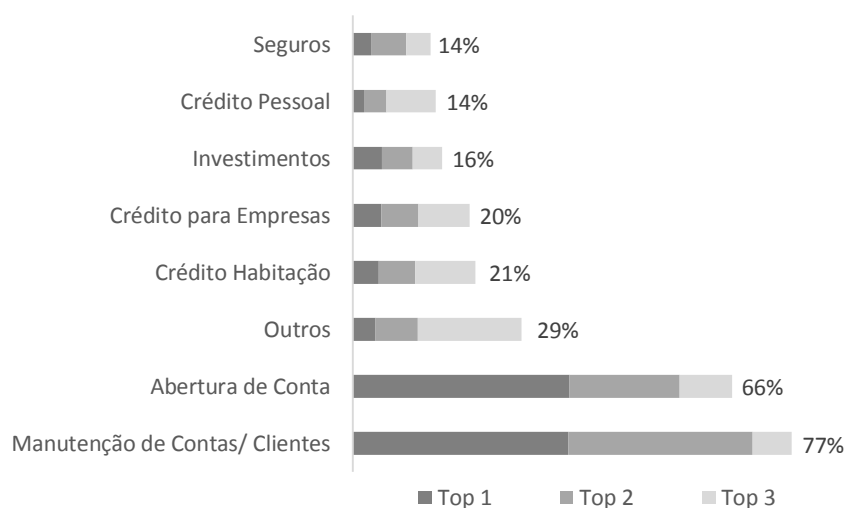


Figura 4.4 – Agregação dos resultados do inquérito realizado à rede

Esta evidência, aliada à existência de um projeto em curso que diligenciava a reestruturação e melhoria do processo “Abertura de Conta” determinou a seleção do processo de “Manutenção de Contas/ Clientes” como o primeiro processo a analisar.

4.4.2 Caraterização do processo de “Manutenção de Contas à Ordem de Clientes Particulares e ENI”

A manutenção de contas à ordem é uma das operações bancárias que mais fomenta o desenvolvimento da relação entre o banco e os seus clientes, sendo que representa uma das operações com maior número de ocorrências, em média 14.500 pedidos mensais (dados de 2014), e tem um tempo de execução suficientemente expressivo e propício à interação com os clientes.

O processo compreende toda e qualquer alteração que um cliente pretenda ou esteja implicado a realizar para que possa movimentar regularmente a sua conta no banco. Este pode ser fragmentado em dois subprocessos, com diferentes graus de maturidade, a manutenção da conta e a manutenção do cliente que representam respetivamente a alteração às condições da conta e atualização/ alteração dos dados do cliente.

Subprocesso Manutenção do Cliente

O subprocesso de manutenção do cliente, sistematizado na figura 4.5, é um subprocesso genericamente simples e ágil, uma vez que apresenta um elevado grau de automação. Este abrange a atualização periódica de elementos de identificação, nomeadamente nome, morada, contactos, profissão e entidade patronal, e respetivos documentos comprovativos. A periodicidade dessa atualização deverá ser definida em função do grau do risco associado a cada cliente, não devendo a mesma ser superior a 5 anos, a periodicidade atribuída a clientes de baixo risco (Banco Comercial Português S.A., 2014).

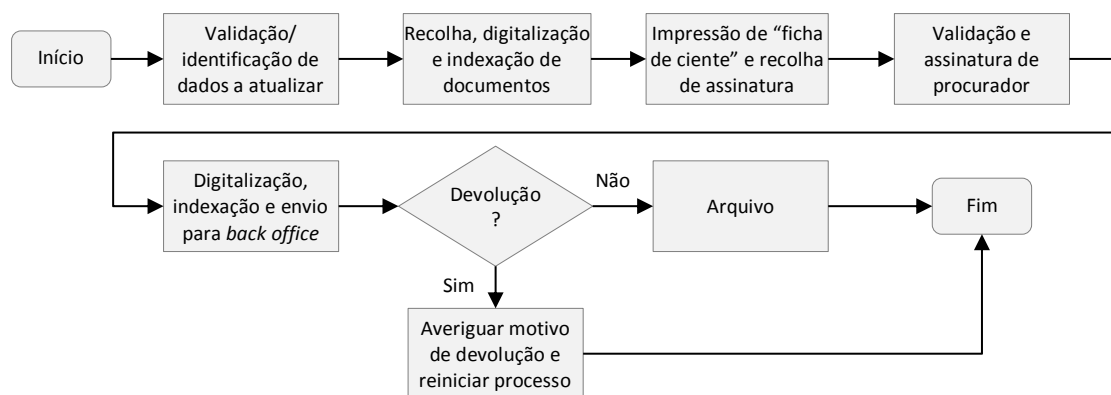


Figura 4.5 – Fluxograma simplificado do subprocesso de manutenção do cliente

Como medida de resguardo da integridade e veracidade de todos os dados em posse do banco está instituída uma política que dita que a execução de qualquer tipo de operação bancária, com a exceção de operações triviais como os depósitos à ordem, implica uma prévia validação e atualização de todo e qualquer outro elemento de identificação prescrito ou considerado inconforme. Esta medida visa a mitigação do risco operacional inerente às operações bancárias. A título de exemplo, seria inexecutável conceder um crédito sem que a manutenção dos dados do cliente estivesse devidamente atualizada e validada.

Assim, perante um pedido, ou necessidade evidenciada, de uma manutenção do cliente há primariamente uma certificação da validade de toda a informação e respetivos documentos comprovativos que constam nas bases de dados. Caso o cliente esteja apto a facultar toda a informação e documentação necessária, dá-se prosseguimento à operação, caso contrário, após elucidação de todas as formalidades a cumprir, solicita-se uma nova comparência do mesmo à sucursal.

As operações deste subprocesso são facilitadas por uma aplicação informática. Esta dispõe de toda a informação pertinente do cliente, consente a alteração direta dos seus dados, viabiliza a indexação dos seus documentos comprovativos digitalizados e providencia automaticamente um documento com toda a informação do cliente, em sistema, compacta, designado “ficha de cliente”.

Genericamente, a interveniência do cliente neste subprocesso cessa quando este valida toda a informação presente na ficha de cliente e coloca na mesma a sua assinatura. Contudo, este subprocesso não pode ser dado por terminado sem que um procurador, recorrendo à própria aplicação informática, confira a fidelidade dos documentos e dados apresentados, valide a operação, e em seguida proceda igualmente à assinatura da ficha de cliente.

De seguida, o colaborador, ainda através da aplicação, remete a operação à Direção de Operações, *back office*. Nesta é realizada uma última validação antes do envio do processo para arquivo.

Subprocesso Manutenção da Conta

O subprocesso de manutenção de conta, sistematizado na figura 4.6, incorpora a alteração das condições da conta, isto é, inclusão ou exclusão de titulares, procuradores, representantes legais, curadores ou tutores, a mudança do plano de conta, a alteração de assinaturas e ainda a alteração da morada associada à conta.

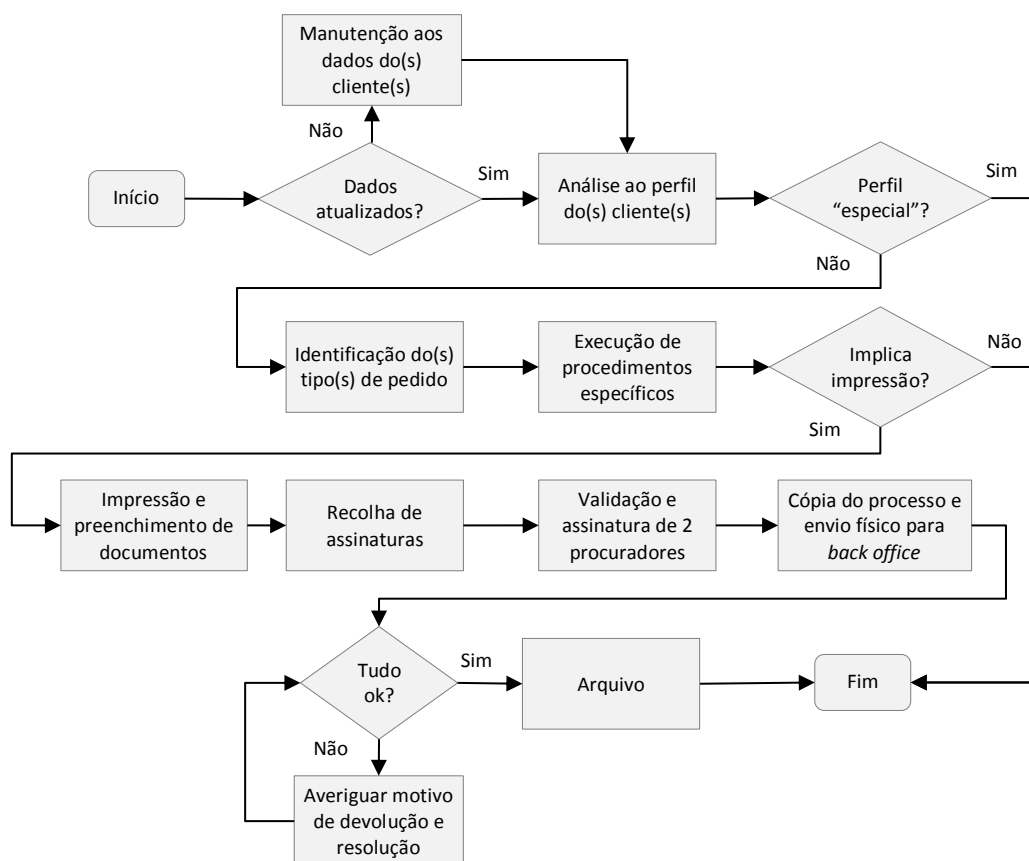


Figura 4.6 - Fluxograma simplificado do subprocesso de manutenção da conta

Este é um subprocesso tido como mais moroso, uma vez que grande parte do mesmo carece de suporte tecnológico, e complexo, essencialmente devido à polivalência das suas operações, sendo que existem múltiplos tipos de ações possíveis para 9 tipos de conta distintas, como expresso na tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Tipos de ação possíveis por tipo de conta

Ação	Tipo de conta								
	Individual	Solidária	Conjunta	Mista	Menor	Interdito	Inabilitado	Eni/prof. Liberal	Emigrante
Adicionar titular	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Excluir titular	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Inverter titularidade	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Alterar forma movimentação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Incluir procurador	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Excluir procurador	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Alterar assinatura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Regularizar processo (s/contrato arquivado)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Incluir tutor	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Excluir tutor	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Incluir curador	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Excluir curador	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Incluir rep. Legal	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Excluir rep. Legal	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

Consoante os tipos de manutenção, e ação, a realizar, um colaborador poderá inclusive ter de manusear múltiplas plataformas informáticas.

Como já referido, para a realização deste tipo de manutenção, tal como para a prossecução de outras operações bancárias importantes, é fundamental que todos os titulares da conta tenham os seus dados devidamente atualizados. Assim, é necessário assegurar a legitimidade dos dados e documentação associada de cada titular da conta antes de se prosseguir à sua manutenção. Caso estes estejam devidamente atualizados o colaborador deverá então proceder à consulta do perfil do cliente, procurando por exemplo identificar se este é contumaz. Perante determinadas circunstância, como a utilizada a título de exemplo, a manutenção não poderá ser executada, e como tal o processo é dado como terminado.

Do conjunto de possibilidades e ações associadas à manutenção de conta, a alteração do plano de conta é a mais simples de executar. Esta implica exclusivamente o acesso a uma aplicação informática e subsequente execução da alteração desejada.

Já perante uma inclusão de um titular na conta, o tipo de manutenção efetuado com maior frequência como evidenciado na figura 4.7, é necessária a impressão de um formulário, o seu preenchimento manual, a recolha de assinatura(s) do(s) cliente(s) e dois procuradores e ainda a digitalização de múltiplos documentos que possam servir de comprovativos. Para conclusão da operação deverá remeter-se toda esta documentação à DO, para que esta valide e carregue a mesma em sistema.

Em casos de exclusão os procedimentos são similares, contudo, na fase inicial do subprocesso é necessário conferir que não existem responsabilidades em curso que impossibilitem a execução da manutenção e, caso estas não existam, efetuar o cancelamento de cartões e cheques do titular a excluir.

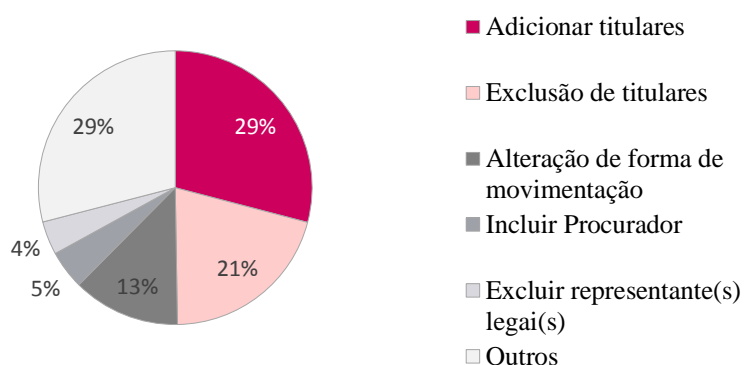


Figura 4.7 - Proporção dos tipos de manutenção realizados no âmbito do subprocesso de manutenção de conta (2014)

4.4.3 Análise do processo e identificação de oportunidades de melhoria

No âmbito do presente caso de estudo foram recolhidos e analisados alguns indicadores-chave que pudessem servir de suporte à fase de diagnóstico e à projeção eficaz de iniciativas de melhoria para o processo abordado. Essa análise evidenciou oportunidades de melhoria nos parâmetros: taxa de devolução, nível de serviço (SLA), sistematizados na tabela 4.2. Os dados estatísticos fortificavam assim o discernimento dos colaboradores quanto à criticidade do processo, e consequentemente a importância da sua análise, melhoria e simplificação.

Tabela 4.2 - Indicadores do processo de manutenção de contas à ordem para o ano de 2014

Taxa média de devolução	SLA (em média)	Risco operacional
28%	92%	Sem eventos

A taxa de devolução em específico apresentava um valor bastante elevado, 28%, revelando-se um dos principais fatores responsáveis pela ineficiência do processo. Neste contexto uma devolução representa o retrocesso do processo devida a identificação, a nível interno, de uma não conformidade. Geralmente esta acontece no momento da validação das operações pelas equipas da Direção de Operações, em *back office*.

Visando a simplificação e agilização do processo é fundamental reduzir estas ocorrências. Neste sentido foram averiguadas as principais causas, representadas em termos percentuais na figura 4.8. Esta análise permite que na fase de propostas de soluções sejam identificadas iniciativas que visem amenizar estas ocorrências e consequentemente reduzir a taxa de devolução.

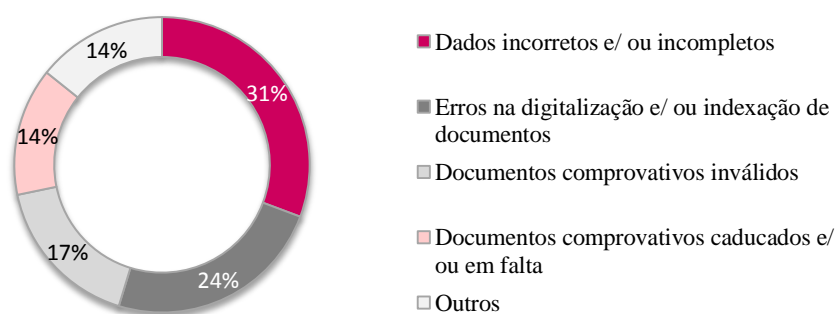


Figura 4.8 - Proporção das causas de devolução

Outros elementos de análise chave que viabilizaram o diagnóstico e consequente formulação de ações de melhoria pertinentes foram os inquéritos realizados à rede, um *benchmarking* de funcionalidades e o mapa do fluxo de valor.

Mais do que promover a priorização de processos o inquérito realizado à rede permitiu conjecturar as principais preocupações dos colaboradores quanto aos mesmos. Para além da enumeração dos três processos de maior relevância em matéria de simplificação foi solicitado que se fundamentasse cada opção. Com o objetivo de identificar os principais fatores de ineficiência do processo de manutenção de contas à ordem foram analisados e categorizados minuciosamente os argumentos apresentados pelos colaboradores, representados em termos percentuais da sua menção na figura 4.9. e descritos na tabela 4.3.

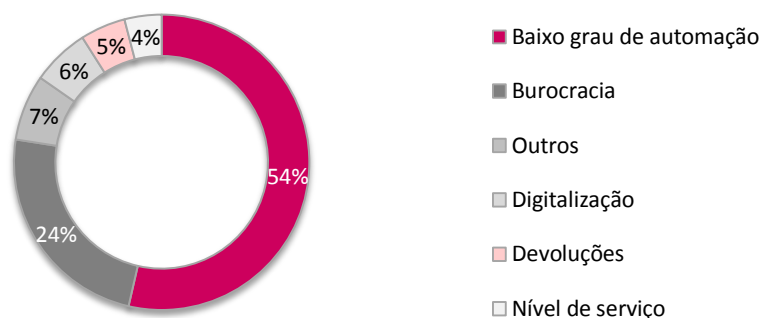


Figura 4.9 – Proporção dos fatores de ineficiência destacados pelos colaboradores inquiridos

Tabela 4.3 – Descrição dos fatores de ineficiência destacados pelos colaboradores inquiridos

Fator de ineficiência	Descrição
Baixo grau de automação	Escassez de mecanismos automáticos, semelhantes aos empregues noutros processos bancários, que viabilizem a simplificação e agilização do processo
Burocracia	Falta de autonomia nas sucursais e zelo excessivo quanto aos comprovativos aceites, pontos de validação e de autorização
Digitalização	Elevado tempo despendido, sem qualquer interação com o cliente, em tarefas de digitalização de documentos
Devoluções	Processos devolvidos equivocadamente ou com motivos de devolução pouco elucidativos
Nível de serviço	Nível de serviço antagónico ao serviço de qualidade pretendido pelo banco, especialmente no tratamento de devoluções

Por sua vez, a análise ao *benchmarking* conduzido por equipas internas do banco revelou *gaps* de funcionalidades, essencialmente de índole inovadora, face a alguns dos principais bancos nacionais, tanto a nível da rede física como de canais remotos.

Na figura 4.10 está representada a sistematização do *benchmarking* de procedimentos analisado.

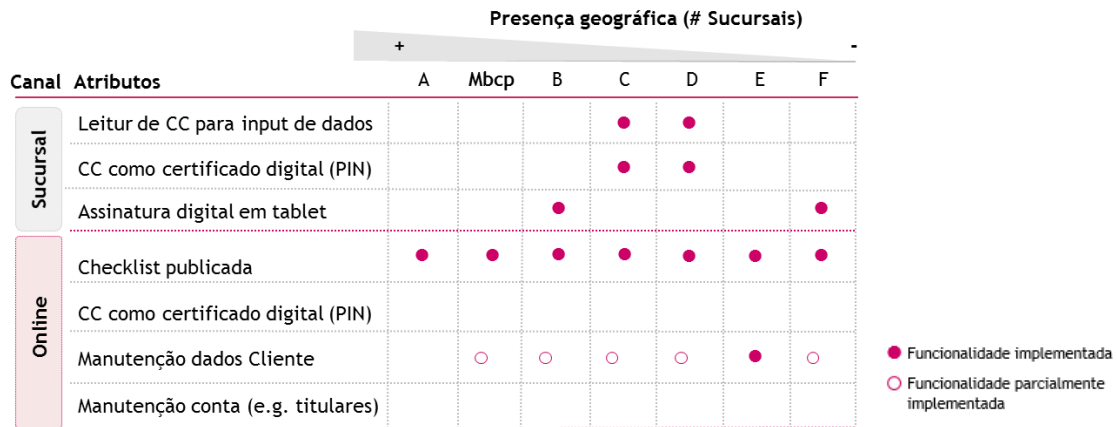


Figura 4.10 - *Benchmarking* de procedimentos de abertura e manutenção de contas à ordem
Fonte: Documentos institucionais

Contudo foi com o mapeamento do fluxo de valor do estado atual (apresentado no anexo B), envolvendo de forma direta os colaboradores na representação detalhada de cada etapa do processo, que não só foram corroborados os constrangimentos previamente identificados como foi promovida a identificação de outras oportunidades de melhoria.

Para facilitar a compreensão foi elaborado um diagrama de *Ishikawa*, apresentado na figura 4.11, no qual estão sistematizados o conjunto de oportunidade de melhoria identificados ao longo das diversas vertentes de análise e diagnóstico do processo em estudo.

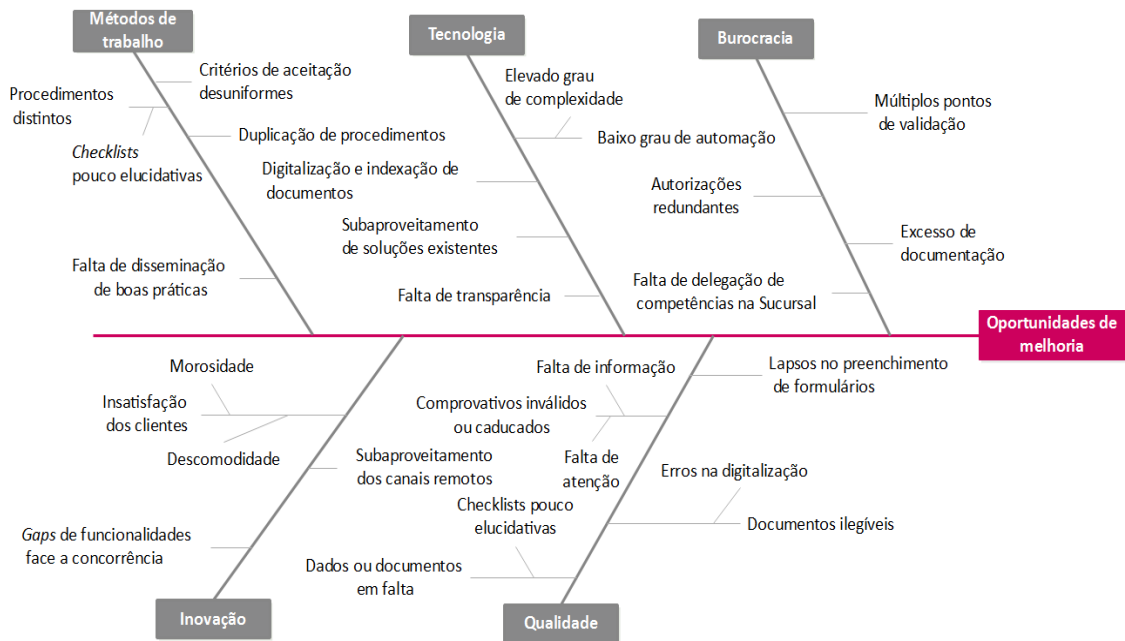


Figura 4.11 - Diagrama de Ishikawa para as oportunidades de melhoria identificadas no processo

Estas oportunidades de melhoria identificadas relacionam-se aos diferentes tipos de desperdícios, ou *muda*, que um sistema *lean* deverá procurar minimizar, especialmente a nível de defeitos, processamentos inadequados e tempos de espera. Alguns dos métodos de trabalho identificados, por exemplo, davam lugar a defeitos e tempos de ciclo superiores aos expectáveis. De forma similar também a insuficiência tecnológica e de inovação aumentavam a probabilidade de operações defeituosas e gerava maiores tempos de esperas entre tarefas. Já a burocracia conduzia a processamentos inadequados.

4.4.4 Propostas de melhoria e simplificação

No âmbito de um outro projeto de melhoria levado a cabo no banco, também pertencente ao Programa “SPEED”, estabeleceram-se objetivos a atingir após refinamento do processo de manutenção de contas à ordem, apresentados na tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Objetivos estipulados para o processo de manutenção de contas à ordem

Dimensão	Métrica a monitorizar	As-is (em 2014)	To-be
Nível de Serviço	Lead time	Baseline 100%	20% 80%
Eficiência	FTE alocados	Baseline 100%	47% 53%
Qualidade	Devoluções (%)	28%	10%
	Reclamações de clientes imputáveis ao processo (%)	5%	1%
Risco	Eventos de risco operacional	Sem eventos	Sem eventos

Legenda: ■ Redução

Dando por terminada as fases de análise e identificação de fatores de ineficiência, entre outras oportunidades de melhoria, procedeu-se à conceção de soluções criativas e customizadas que viabilizassem a simplificação e agilização do processo, contribuindo para o alcance desses objetivos.

As iniciativas apresentadas doravante, fazem parte do conjunto de iniciativas que prevaleceu após uma reunião para validação e robustecimento das propostas de melhoria iniciais. Outras revelaram-se impraticáveis e conseqüentemente foram abandonadas. Para além da equipa de projeto e dos agentes de simplificação, a reunião contou com a presença do *Process Owner*, figura responsável pela coordenação do processo numa perspetiva *end-to-end*, o coordenador da equipa da DO com interveniência direta no processo, um colaborador do inovador ActivoBank e

um representante da Direção de Banca Direta (DBD), área que desempenha atividades idênticas às desempenhadas na rede mas numa vertente *online*.

4.4.4.1 REDUÇÃO DA BUROCRACIA

Após o mapeamento do processo um dos elementos a melhorar identificado aludia à minimização de burocracias, tal como evidenciado nos resultados do inquérito realizado à rede. Neste contexto, foi importante diferenciar o emprego de formalidades exageradas, que inviabilizam desnecessariamente a celeridade dos processos, e o emprego de formalidades por necessidade, por exemplo pela sua importância para a minimização do risco operacional.

Redução do número de alertas que requerem autorização de níveis superiores

1	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção da Conta	Autorizações redundantes	<i>Quick win</i>

Implementada

Uma das iniciativas de melhoria identificadas propunha a limitação do tipo de alertas despoletados no sistema informático, que expressavam a necessidade de encaminhar o processo para níveis hierárquicos superiores, visando obter uma autorização para prossecução das operações.

Estes alertas tanto eram despoletados perante a identificação de um cliente com um cartão bancário sob vigilância como para uma evidência de crédito vencido. Considerando o fardo adicional para as sucursais e o impacto que o tempo de espera pela autorização poderia ter para o nível de serviço, foi proposto que se efetuasse uma análise minuciosa aos alertas em vigor, em conjunto com entidades competentes nesta matéria, que propiciasse a identificação de redundâncias.

No final dessa análise prenunciava-se a identificação de três grupos de alertas distintos: alertas imprescindíveis, que como tal deveriam permanecer ativos no sistema, alertas redundantes, que deveriam ser extintos, e finalmente alertas que embora não de máxima importância exigiam determinado zelo, para os quais se propôs a capacitação e delegação de competências de análise e decisão para os próprios executantes da operação.

Eliminar autorizações redundantes

Implementada

2	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção da Conta	Autorizações redundantes	<i>Quick win</i>

No decorrer do subprocesso de manutenção de conta denotou-se que perante um pedido efetuado por um ex-cliente a prossecução do processo requeria a notificação e autorização prévia de colaboradores da sucursal anteriormente responsável pela sua gestão. Após análise e discussão conclui-se que essa etapa revelava inobjetividade, tendo-se sugerido que essa autorização fosse cessada ou pelo menos delegada para competências locais.

4.4.4.2 DIMINUIÇÃO DA TAXA DE DEVOLUÇÃO

A elevada taxa de devolução associada ao processo de manutenção é irrevogavelmente uma das suas principais problemáticas, expressando um fator de ineficiência para o banco e um fator de descontentamento dos clientes. Ao exigir *rework* por parte de cada uma das áreas intervenientes, em *front e back office*, as devoluções acrescentam significativamente a carga operativa dos colaboradores, condicionam o tempo de resposta às solicitações dos clientes e podem requerer uma nova convocação do cliente à sucursal.

Disseminação de boas práticas

Implementada

3	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção do Cliente	Múltiplos pontos de validação	<i>Quick win</i>

O subprocesso de manutenção dos dados do cliente contempla dois pontos de validação distintos, um primeiro realizado por um procurador da sucursal e um segundo realizado nas áreas centrais, *back office*. Contudo, tendo por base o testemunho dos agentes de simplificação, apurou-se que um conjunto significativo de procuradores dava, por norma, a operação como validada sem de facto analisar cuidadosamente a sua conformidade.

Perante este cenário, e com intuito de atenuar a elevada taxa de devolução do processo em análise, foi proposta a conceção de um plano de comunicação que viabilizasse a disseminação das boas práticas a adotar neste âmbito. Uma validação efetiva por parte dos procuradores conferiria maior agilidade ao processo, na medida em que iria promover uma identificação

antecipada e a resolução oportuna de potenciais lapsos que caso contrário originariam devoluções, e consequentemente *rework*.

Promoção de maior clareza e acessibilidade a *checklists*



<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção do Cliente	<i>Checklists</i> pouco elucidativas	<i>Quick win</i>

A utilização de comprovativos inválidos foi destacada como um dos principais motivos de devoluções do processo, sendo que motiva 17% do total dessas ocorrências. A recorrente utilização de comprovativos não autorizados pelo banco parecia expressar uma falta de informação generalizada, ou dubiedade quanto à mesma, por parte dos colaboradores das sucursais. Analisados os procedimentos adotados, registou-se que ainda que fossem disponibilizadas algumas listagens contendo o conjunto de comprovativos aceites, a informação estava dispersa, era pouco clara e o acesso às mesmas era pouco intuitivo. Este conjunto de fatores combinados às pressões para cumprimento de objetivos e os elevados níveis de *stress* frequentemente experienciados nas sucursais, faziam com que a consulta das mesmas fosse frequentemente considerada redundante.

Uma vez constatados os inúmeros tipo de comprovativos autorizados e referenciados nas listagens, acompanhados ainda por um conjunto significativo e detalhado de exceções a ponderar, delineou-se que uma solução simples e com potencial de mitigar o problema identificado seria a agregação da informação mais pertinente numa só listagem que seria incorporada, e estaria disponível para consulta, na própria aplicação informática utilizada para execução das operações.

A nova listagem deverá ser clara e de rápida interpretação e para além dos principais documentos comprovativos autorizados pelo banco deve elucidar os comprovativos tidos como inválidos mas frequentemente submetidos.

Adicionalmente dever-se-á manter uma listagem mais completa e robusta que contemple toda a informação com maior detalhe, permitindo que se possam esclarecer possíveis dúvidas face a casos mais excecionais.

Viabilização da correção de potenciais lapsos até que o processo seja remetido

5

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção do Cliente	Lapso no preenchimento de formulários	Desenvolvimento Informático

Ainda no âmbito das devoluções denotou-se que ocasionalmente, no subprocesso de manutenção do cliente, estas sucediam por solicitação dos próprios colaboradores, devido a limitações da aplicação informática utilizada. A configuração desta última, frequentemente impedia que mesmo após a deteção de um erro fosse possível retroceder e proceder à sua correção. Como tal, a solução nestas circunstâncias passava pela solicitação de rejeição do processo à DO.

Para impedir este constrangimento foi proposta a reconfiguração do sistema atual para que passasse a incorporar duas novas funcionalidades: a possibilidade de total manipulação e correção da informação antes do mesmo ser submetido à DO e ainda a possibilidade de resgate do processo, caso se tenha detetado uma inconformidade após submissão e o processo ainda se encontre em fila de espera.

4.4.4.3 PROMOÇÃO DE PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS EM *BACK* E *FRONT OFFICE*

Na promoção de conceitos e práticas de melhoria tendo por base o paradigma *lean* é vital promover e preservar métodos de trabalho consistentes e padronizados que promovam elevados níveis de qualidade.

Uniformização de critérios de aceitação e procedimentos para devolução de processo

Implementada

6

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção da Conta	Critérios de aceitação desuniformes	<i>Quick win</i>

No subprocesso de manutenção da conta apurou-se que frequentemente um mesmo processo era devolvido múltiplas vezes. Analisando mais cuidadosamente tais ocorrências, identificou-se que inicialmente este devolvido com uma única causa de devolução nomeada, mas após devida retificação e reenvio gerava-se uma nova devolução com um outro motivo ou motivos, diferentes do expresso inicialmente. Adicionalmente identificou-se que frequentemente os

critérios de aceitação, ou não, de um processo estavam dependentes do critério do colaborador em *back office* que realizava a sua validação

Para defrontar estas adversidades foi proposto um alinhamento de práticas entre os colaboradores da DO, estabelecendo-se critérios de aceitação uniformes e decretando que perante a devolução de um processo todos os colaboradores deverão ter o zelo de reencaminhá-lo exclusivamente após proceder a uma análise completa onde deverão constar, nomeados e devidamente clarificados, todos os motivos de devolução.

Uniformização de procedimentos para devolução de processo

7	Implementada	
<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção do Cliente	Falta de disseminação de boas práticas	<i>Quick win</i>

No subprocesso de manutenção do cliente, constatou-se que perante uma devolução os processos eram genericamente remetidos para a sucursal à qual o cliente pertencia, sem certificação de que esta era de facto a sucursal responsável pela execução do processo. Consequentemente, nos casos em que a sucursal do cliente e a sucursal onde o mesmo executava a manutenção não coincidiam, havia frequentemente extravios ou níveis de serviço altamente desfavoráveis.

Visando eliminar estas ocorrências, foi proposto um alinhamento entre os colaboradores de *back office* que determinasse a devolução exclusiva destes processos para a sucursal responsável pela sua execução.

Robustecimento e garantia de maior acessibilidade a *checklists*

8	Implementada	
<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção da Conta	<i>Checklists</i> mal localizadas	<i>Quick win</i>

Com intuito de assegurar o cumprimento de normas, maximizar a qualidade dos serviços prestados e facilitar o trabalho desenvolvido pela rede o banco disponibiliza *checklists* para as diferentes operações e processos bancários. No âmbito da análise do processo de manutenção de contas à ordem verificou-se que este não fugia à norma. Contudo, denotou-se que para o subprocesso de manutenção da conta a localização da *checklist* era pouco intuitiva e

inexplicavelmente diferente das restantes *checklists*. Consequentemente, alguns dos colaboradores desconheciam a sua existência enquanto outros despendiam, desnecessariamente, tempo para aceder à mesma.

Tendo em conta a complexidade inerente a este subprocesso e a elevada taxa de devoluções das manutenções de conta, foi proposta uma alteração à localização da *checklist* e um robustecimento da mesma, tornando-a o mais objetiva e clara possível.

Disponibilização de *templates* para pedidos de autorização



<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção da Conta	Duplicação de procedimentos	<i>Quick win</i>

No subprocesso de manutenção da conta, determinadas circunstâncias consideradas mais críticas, parecem de uma prévia autorização de níveis superiores para que se possam executar as operações. Perante esta necessidade os colaboradores redigem um *email* a relatar a situação em causa e a solicitar essa autorização.

Para promover a padronização que, inclusive, poderá contribuir para um maior assimilação da situação e consequentemente maior celeridade na atuação, foi proposta a conceção e disponibilização de *templates* para estes pedidos de autorização.

4.4.4.4 CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO

A agilização de um processo pressupõe a eliminação de etapas dispensáveis e simplificação das restantes, visando a conceção de um fluxo tão constante e ininterrupto quanto possível. Durante a análise do processo de manutenção de contas à ordem foram identificadas oportunidades de melhoria neste âmbito, relacionados à falta de suporte tecnológico e maior índole inovadora, e como tal propostas soluções alternativas que promovam maior fluidez em todo o processo.

Adição de funcionalidade de categorização de documentação diretamente na digitalizadora



<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção do cliente	Subaproveitamento de soluções existentes	Desenvolvimento Informático

No subprocesso de manutenção ao cliente identificou-se que após digitalização de toda a documentação era necessário realizar uma categorização da mesma, isto é, identificar o tipo de comprovativo que constitui (e.g.: cartão de cidadão, carta de condução, fatura da água), para que

doravante pudesse ser indexada à aplicação informática. Devido a suscetibilidades do sistema identificou-se que esta tarefa tinha associados dois constrangimentos: tempos de espera dispensáveis, uma vez que após digitalização havia um intervalo de tempo excessivo até que os comprovativos surgissem na aplicação informática e pudesse ser feita a categorização e *rework*, uma vez que um mero equívoco durante a categorização poderia implicar a nova digitalização e categorização de todos os documentos.

Durante o *brainstorming*, ressaltou que um procedimento já incorporado noutros processos bancários tinha potencial de contribuir para uma maior simplificação e diminuição do tempo despendido nesta atividade. Nestes processos, a categorização dos documentos comprovativos era realizada na própria digitalizadora e o sistema consentia a correção de possíveis equívocos, precavendo a necessidade de *rework*. Assim, foi proposta o ajuste e adequação dessa solução para uma posterior integração não só ao processo de manutenção, mas a todos os processos bancários que impliquem a categorização de documentos.

Viabilização de alteração de morada fiscal e morada associada à conta na mesma aplicação informática



<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção da Conta	Duplicação de procedimentos	Desenvolvimento informático

Durante a análise do processo averiguou-se que existiam dois tipos de moradas associadas a um determinado cliente, a morada fiscal, utilizada para o envio das declarações fiscais emitidas pelo banco e a “morada associada à conta”, isto é, morada para qual são remetidos os extratos, notas de lançamento e outro tipo de correspondência de caráter geral. Após diagnóstico e identificação de constrangimentos, identificou-se que mesmo que estas moradas fossem coincidentes a sua alteração requeria a mudança de cada uma individualmente, uma vez que uma está integrada no subprocesso de manutenção do cliente e a outra no subprocesso de manutenção da conta, e estes requerem o recurso a aplicações informáticas diferentes que não tinham vinculada esta informação.

Este é caso de desperdício que pode ser eliminado através de um desenvolvimento informático que permita a coligação entre as duas moradas sempre que pertinente, isto é, sempre que forem coincidentes. Desta forma, permite-se a simplificação e agilização desta operação, sendo que a alteração de uma morada passa a implicar uma atualização automática da outra.

Incorporação nos sistemas de informação do “estado” dos pedidos

12	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção da Conta	Transparência	Desenvolvimento informático

A manutenção de contas à ordem é frequentemente imprescindível para a prossecução de outras operações bancárias pretendidas pelo cliente. Durante o diagnóstico ao processo ressaltou que perante a necessidade de atender a determinadas expectativas dos clientes ou com o intuito de realizar vendas de produtos, dependentes da finalização do processo de manutenção, executada em *back office*, os colaboradores da rede necessitavam aceder frequentemente ao processo, através da aplicação informática, para verificar o seu término ou não.

Visando promover transparência e capacitar um acompanhamento e monitorização eficaz do processo, numa vertente *end-to-end*, foi sugerida a incorporação de “estados” (e.g.: “aguarda validação”, “devolvido”) no sistema. Adicionalmente, deveriam ser criadas notificações que seriam lançadas logo após o tratamento do processo em *back office*, viabilizando uma atuação mais célere dos colaboradores para levar a cabo outras operações.

Viabilização de *upload* de ficheiros PDF na aplicação informática

13	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção do Cliente	Digitalização e indexação de documentos	Desenvolvimento informático

Uma das oportunidades de melhoria expressa pelos agentes de simplificação mencionava a necessidade de digitalização e indexação, atividades tidas como morosas e cujos lapsos dão origem a 24% dos casos de devolução, de documentos enviados pelo cliente via correio eletrónico.

Para contornar essa necessidade foi sugerida a viabilização do *upload* direto de ficheiros PDF na aplicação informática. Com a adição desta funcionalidade, os colaboradores teriam exclusivamente que converter previamente para formato PDF, mantendo determinado coerência entre todos os documentos catalogados e carregá-los em sistema.

Criação de *workflow* para o processo de Manutenção de Conta

14	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção da Conta	Baixo grau de automação	Desenvolvimento informático

Contemplando a falta de suporte tecnológico identificada no processo de manutenção de conta, tem-se que a criação de um *workflow* seria a solução ideal para agilizar significativamente as suas operações. Esta solução passaria por um desenvolvimento tecnológico que permitisse, por meio da agregação e estruturação sequencial de todas as etapas e elementos necessários para a conclusão deste processo, automatizar o processo, contribuindo não só para a mitigação de muitas das suas principais ineficiências mas facilitando também a sua monitorização.

Automatizar cancelamento de produtos nas desvinculações

15	<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
	Manutenção da Conta	Baixo grau de automação	Desenvolvimento informático

No subprocesso de manutenção de conta, perante um pedido de exclusão de um titular ou procurador era necessário averiguar cada um dos produtos bancários que este tinha ativos e proceder individualmente ao seu cancelamento.

Ao analisar as circunstâncias, apurou-se que este procedimento não só era moroso como constituía um risco operacional para o banco, nomeadamente se na eventualidade de um descuido um desses produtos não fosse efetivamente cancelado e o individuo excluído permanecesse de alguma forma com acesso e poder de movimentação sobre o mesmo.

Com intuito de transpor tal adversidade e mitigar esse risco foi sugerido o desenvolvimento e integração de uma solução tecnológica que viabilizasse o cancelamento automático de todos os produtos associados a um titular que se pretenda desvincular.

Automatização do preenchimento de documentação

16

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção da Conta	Subaproveitamento de soluções existentes	Desenvolvimento informático

A análise dos juízos da rede de retalho quanto ao processo revelou que este é frequentemente caracterizado como complexo e moroso devido ao obsoletismo que exhibe quando em comparação a outros processos do banco com etapas semelhantes, nomeadamente o processo de abertura de conta. Muitas das soluções concebidas no contexto do refinamento do processo de abertura de conta não foram aplicadas a outros processos cujos alguns procedimentos eram bastante semelhantes. Um exemplo notório do subaproveitamento de soluções é a necessidade, durante a execução de uma manutenção de conta, do preenchimento de formulários com informação que consta em sistema, enquanto no processo de abertura de conta para esses casos essa informação surge automaticamente preenchida, após introdução do NIF do cliente.

Com objetivo de extinguir esta etapa dispensável propõe-se a adequação e implementação, no sistema informático deste processo, de funcionalidades semelhantes às já incorporadas no processo de abertura de conta.

Incorporação no processo de dispositivos próprios para a captura de imagens de documentos

17

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Transversal	Digitalização e indexação de documentos	Desenvolvimento informático

Para os colaboradores da rede a digitalização é um grande constrangimento. É uma tarefa que não acrescenta valor para o cliente, é, juntamente à indexação, origem de uma percentagem significativa das devoluções (24%) e condiciona a execução de tarefas comerciais, uma vez que geram períodos significativos de tempo sem interação com o cliente.

No passado, visando contornar em parte este constrangimento, testou-se a disposição de uma digitalizadora junto a cada colaborador. Contudo a solução demonstrou-se inviável, visto representar um investimento significativo que tinha um potencial de retorno incomensurável.

Durante este projeto a iniciativa de melhoria sugerida derivou de um procedimento já testado e asseverado no ActivoBank. Neste último, recorre-se a dispositivos móveis para captura de imagens e desenvolveu-se uma solução tecnológica que habilita a transição das mesmas diretamente para a aplicação informática onde são executadas as operações.

Através desta iniciativa de melhoria, não só se eliminavam as etapas de digitalização e indexação, agilizando significativamente o processo como se assegurava maior disponibilidade para a concretização de tarefas de cariz mais comercial.

Criação de alertas proativos e reativos

18

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Manutenção do Cliente	Subaproveitamento dos canais remotos	Desenvolvimento informático

Como já exposto anteriormente, no Millennium bcp, no âmbito do processo de manutenção de contas à ordem, prevalece uma estratégia que visa a minimização do risco operacional e dita a obrigatoriedade de um cliente realizar a manutenção de todos os seus dados ou documentos desatualizados para que possa realizar outras operações bancárias. Não obstante aos benefícios que esta política oferece ao banco, esta tem como desvantagem o constrangimento e descontentamento que causa aos clientes, nomeadamente por estarem oblivios às circunstâncias que determinam a sua incapacidade de concretizar as operações que pretendem. Isto é, um cliente que se desloca à sucursal na expectativa de pedir um crédito, por exemplo, poderá ver-se confrontado com a impossibilidade de despoletar esse pedido por falta de manutenção dos seus dados, da qual não tinha conhecimento.

Com intuito de promover o cumprimento dessa política mas simultaneamente atenuar a potencial insatisfação dos clientes foi proposta a conceção de alertas proativos e reativos. Os alertas proativos seriam notificações sucintas, que expressassem a necessidade de atualizar determinada documentação ou informação, tal como o risco de não a efetuar, despoletadas sempre que existisse interação impessoal do cliente com o banco, nomeadamente através do acesso ao *website*, *mobile app* ou a uma ATM. Quanto aos alertas reativos, teriam como primordial propósito informar instantaneamente o colaborador, mal procedia à identificação do cliente na aplicação informática, de potenciais inconformidades que adiante pudessem condicionar a prossecução da operação, precavendo potenciais perdas de tempo, nomeadamente nos casos em que este só se apercebe numa fase mais avançada do processo.

Disponibilizar ao cliente o processo de manutenção de contas à ordem *online*

19

<i>Subprocesso</i>	<i>Oportunidade de melhoria</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>
Transversal	Subaproveitamento de canais remotos	Desenvolvimento informático

As tecnologias fazem cada vez mais espaço da vida quotidiana das pessoas e das organizações. O banco Millennium bcp, que ao longo dos anos evoluiu mantendo-se na vanguarda no que diz respeito às tecnologias e inovação, aspira dar continuidade a esse seu atributo.

Para o processo analisado a necessidade de inovação e prossecução de novas perspetivas de atuação intensifica-se com identificação de *gaps* de funcionalidades quando comparado aos processos de outros *players* do mercado.

Atendendo às eminentes expectativas e exigências do consumidor moderno, foi sugerida a concessão de meios necessários para que o cliente possa efetuar o processo de manutenção de conta, ou parte do mesmo, consoante as exigências legais a cumprir, *online*, através do website do banco. Uma solução que minimizaria parte da carga operativa nas sucursais e contribuiria para satisfação de clientes efetivos e potenciais.

Atendendo às tendências do mercado esta seria uma medida com uma adesão inicial moderada mas com ótimas perspetivas de crescimento nos próximos anos. Seria, um primeiro passo rumo ao ambiente cada vez mais digital que se prevê no futuro do setor bancário e um fator diferenciador com potencial de contribuir para uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência. Assim, tem-se que este seria um investimento favorável, não só a curto mas também a médio/ longo prazo.

4.4.5 Impacto estimado das propostas realizadas

No âmbito da análise e simplificação do processo de manutenções de contas à ordem foram sugeridas trinta e quatro propostas de melhoria. Dessas vinte e quatro estão expressas no presente caso de estudo algumas delas aglutinadas, o que fez um total de dezanove iniciativas.

Para efeitos das estimativas *high-level* de potenciais benefícios advindos da sua implementação considerou-se o conceito de FTE (*full-time equivalent*). Este é um método de mensuração que permite salientar o grau de alocação dos trabalhadores a uma determinada atividade, tendo como meio de referência o tempo integral de trabalho.

Na tabela 4.5 são apresentados os resultados estimados para cada uma das iniciativas propostas, por motivos de confidencialidade estes estão expressos em termos percentuais. A sua estimativa teve por base pressupostos, definidos no *workshop lean*, das potenciais reduções a obter com a implementação de cada iniciativa de melhoria (apresentados no anexo C).

Tabela 4.5 - Impacto estimado das iniciativas de melhoria propostas
Fonte: Documentos Institucionais

<i>ID da iniciativa</i>	<i>Tipo</i>	<i>Impacto (% FTE)</i>	<i>ID da iniciativa</i>	<i>Tipo</i>	<i>Impacto (% FTE)</i>
1	<i>Quick win</i>	-3,3%	11	IT	-0,5%
2	<i>Quick win</i>	-4,3%	12	IT	-3,2%
3	<i>Quick win</i>	-1,1%	13	IT	- ~0%
4	<i>Quick win</i>	-0,4 %	14	IT	-22,4%
5	IT	-0,2%	15 ^a	IT	-1,3%
6	<i>Quick win</i>	-0,3%	16 ^a	IT	-16,8%
7	<i>Quick win</i>	N.A.	17 ^b	IT	-1,2%
8	<i>Quick win</i>	-0,6%	18	IT	-1,2%
9	<i>Quick win</i>	-0,6%	19	IT	-3,1%
10	IT	-0,3%			

Legenda: ■ Iniciativas implementadas

^a Alternativas à iniciativa 14

^b Alternativa à iniciativa 10

Até à data apenas as iniciativas de implementação mais simples e céleres foram implementadas. No que concerne às iniciativas que requerem desenvolvimento informático, o processo de implementação exige maior zelo, por parte da gestão de topo, para aferição da sua relação custo-benefício. Adicionalmente, há que computar o tempo necessário à definição detalhada de requisitos, desenvolvimento, condução de testes de aceitação e integração das soluções no processo. Na figura 4.12, são apresentados os benefícios *lean* obtidos à data tal como o potencial máximo caso o conjunto de iniciativas propostas seja implementado na sua globalidade.

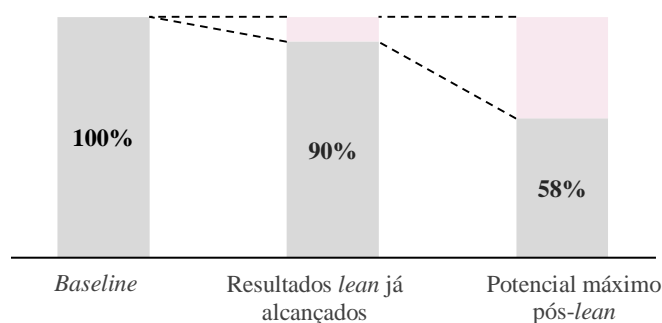


Figura 4.12 - Estimativa da redução de FTEs expressa em percentagem (Março de 2016)

Fonte: Documentos Institucionais

5 Capítulo 5 – Conclusões

5.1 Conclusões

A implementação *lean* constitui um meio que visa gerar benefícios tangíveis e duradouros que maximizem a eficácia e eficiência operacional de uma organização, culminando num ganho de vantagem competitiva. Consagrado no seio das indústrias de produção, o paradigma ganha proeminência nos serviços bancários pelo seu atributo de proporcionar valor sem implicar grandes custos, mas também por incrementar o empenho e envolvimento de toda a organização no processo de transformação.

O setor bancário influenciado por fatores externos e internos encontra-se num atual contexto de mudança, no qual as organizações procuram delinear novas orientações estratégicas visando modelos de negócio altamente eficientes e disruptivos que promovam a criação de valor para o cliente, assegurem rentibilidade sustentável e permitam atender às crescentes exigências e novas tendências do mercado financeiro. Neste sentido, e face às limitações genéricas a nível de capital, o *lean* tem sido frequentemente perspetivado como a solução ideal. Contudo, a implementação do paradigma num contexto com tantas dissemelhanças ao responsável pela sua génese conduz a novas necessidades e adversidades.

Um dos atributos característicos de uma instituição bancária é a separação das suas atividades, em *front e back office*, consoante exista ou não contacto direto com o cliente. Genericamente, uma transformação no *front office* bancário exige a consideração de fatores como a descentralização das sucursais, o número extenso de colaboradores afetos, a interação com os clientes, a importância da preservação de tempo para desenvolvimento de atividades comerciais e o impacto que a transformação poderá ter nas mais diversas áreas bancárias.

Perante esta conjuntura, foi desenvolvida a presente dissertação com a finalidade de analisar uma abordagem que considerava a aplicação de conceitos e ferramentas *lean* no setor bancário, com especial incidência no *front office*, e aferir a sua viabilidade como meio sustentável de capacitação do desempenho de processos bancários. A abordagem, delineada e desenvolvida pela UDMC, teve por base os fatores críticos de sucesso associados ao paradigma *lean*, ajustados e adequados à realidade da rede de retalho do banco Millennium bcp.

Visando a análise de um processo com elevado espaço para melhoria e simplificação, que proporcionasse um impacto positivo e expressivo no banco, definiu-se que o projeto “Agentes de Simplificação”, e consequentemente o caso de estudo realizado, incidiria sobre a análise e

melhoria do processo de manutenção de contas à ordem. Um processo destacado pelos colaboradores da rede de retalho como o “mais prioritário em matéria de simplificação”. De modo a identificar as principais causas de ineficiência e complexidade atribuídas ao mesmo foi necessário compreender detalhadamente o seu funcionamento e identificar indicadores de desempenho pertinentes. Para isso recorreu-se à ferramenta VSM, realizam-se pesquisas documentais e analisaram-se os constrangimentos levantados pelos colaboradores no âmbito de um inquérito.

De seguida, capitalizando o conhecimento, *know-how* e experiência de uma equipa multidisciplinar, composta por colaboradores da rede de retalho e de outras áreas bancárias com interveniência, direta ou indireta, no processo, foram conceptualizadas iniciativas de melhoria, tendo por base conceitos *lean* como a padronização, a obtenção de um fluxo contínuo, o controlo visual e a promoção de qualidade na fonte.

Com a incorporação das melhorias propostas no processo estimou-se, como potencial máximo, a redução da carga operativa em 42%. Como tal, pode concluir-se que a abordagem *lean* delineada satisfaz os objetivos primordiais estabelecidos no âmbito do projeto, um nível de simplificação operacional que proporcionasse maior tempo para a realização de tarefas de cariz comercial.

Ainda que não tenham sido premeditados valores, espera-se igualmente a redução de outros indicadores de desempenho, nomeadamente a taxa de devolução, o *lead time* e a taxa de reclamações. De realçar que como à data o conjunto de iniciativas proposto não foi totalmente implementado não possível conferir o alcance efetivo dos benefícios estimados.

Mas ainda que com resultados previstos bastantes positivos, tem-se que o *lean* é mais do que uma estratégia que adjudica benefícios pontuais, é uma metodologia que promove uma abordagem holística e consistente que viabiliza o alcance de sucesso duradouro e sustentável. Como tal, para precaver abordagens fragmentadas que conduzam a benefícios diminutos, devem ser progressivamente incutidos na cultura, da organização em causa, um conjunto de princípios *lean* que confirmam uma nova dinâmica organizacional.

Nesta ótica, e com a observação das diferentes etapas da abordagem empregue no Millennium bcp, identificou-se o progresso de práticas *lean* tidas como vitais para o estabelecimento de uma verdadeira cultura *lean* numa organização.

Para facilitar a compreensão o progresso identificado foi sistematizado e apresentado visualmente na figura 5.1.

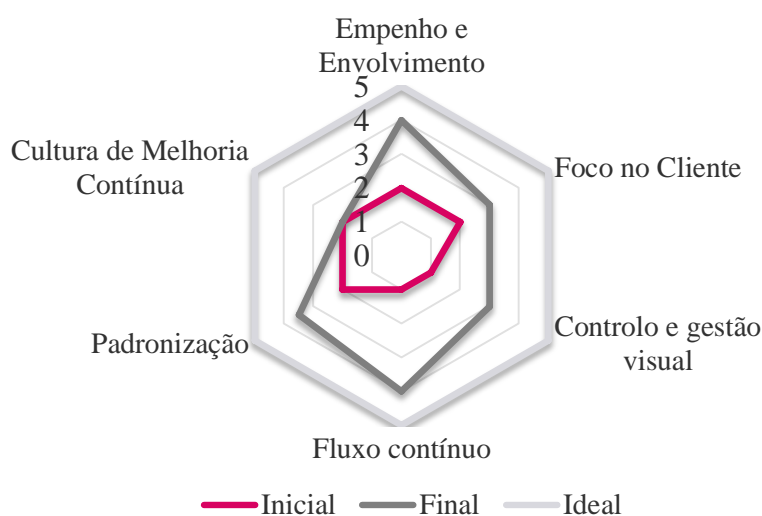


Figura 5.1 - Impacto qualitativo da abordagem *lean* empregue no banco

Um dos fatores de descontentamento com os demais projetos de melhoria levados a cabo no banco devia-se à falta de envolvimento dos colaboradores nos mesmos. Através da abordagem *lean* empregue verificou-se uma mudança de paradigma neste domínio, sendo que em todo o processo de melhoria foi incitado o envolvimento e empenho dos colaboradores de diferentes áreas com interveniência direta e indireta no processo.

Outro fator importante, foi o suporte e compromisso da gestão de topo com todo o projeto. A rede de retalho como interveniente nos principais processos bancários e elemento de coligação entre os clientes e o banco tem uma importância inigualável. Considerando que a mesma representa sensivelmente cinquenta por cento da força de trabalho do banco, tem-se que a simplificação das suas operativas, e conseqüente incremento do desempenho operacional, poderá ser decisiva para a materialização dos objetivos de rendibilidade e sustentabilidade a que o banco se propõe. Esta conjuntura amplifica o interesse da gestão de topo no sucesso do projeto, o que por sua vez fomentou a receptividade, motivação e compromisso dos restantes colaboradores para com o mesmo.

Denota-se que o recurso à abordagem *lean* para agilização e simplificação das tarefas das áreas comerciais favorece o acréscimo de valor para os clientes e para o banco, ao contribuir para a identificação e mitigação de desperdícios, *bottlenecks* e subaproveitamento de recursos. A metodologia propicia também o reconhecimento de oportunidades de inovação, fundamentais para a redução de *gaps* face a outros *players* bem como para a promoção da satisfação dos clientes. Contudo, durante este projeto a apreensão dos principais constrangimentos,

necessidades e expectativas dos clientes foi realizada de forma indireta, tendo-se essencialmente por base o testemunho dos colaboradores e as perspectivas futuras do mercado financeiro. Tem-se que, explorando de forma mais próxima e fiel o parecer dos clientes, poder-se-iam conceber soluções de maior pertinência que promovessem de forma mais efetiva vantagem competitiva sustentável.

No que diz respeito à monitorização e gestão visual do processo, algumas das sugestões de melhoria realizadas pretendiam providenciar maior transparência e compreensão quanto ao *status* e desempenho do processo em tempo real. Porém, não houve um foco suficientemente intensivo no desenvolvimento de componentes visuais que não só assegurassem uma compreensão clara mas facilitassem um reconhecimento e reação céleres perante potenciais problemas.

A eliminação de desperdícios é um dos princípios mais notórios do paradigma *lean*. Durante a análise do processo de manutenção de contas à ordem, a abordagem *lean* empregue, suportada pelo mapeamento do fluxo de valor do estado atual, propiciou não só deteção de desperdícios mas também a identificação das suas principais fontes. Desta forma foram conceptualizadas soluções que se não atuem exclusivamente sobre sintomas, mas sim sobre as causas raiz dos problemas.

Assim tem-se que a abordagem permitiu agilizar o processo analisado ao promover um fluxo contínuo e regular. Contudo, a atual estratégia corporativa para a área comercial, na qual determinados momentos de espera são tidos como fundamentais para a concretização de vendas, e os potenciais riscos de fraude inerentes à atividade bancária exigem algum zelo adicional neste âmbito, acabando por inibir a maximização da agilização do processo.

Durante a condução do presente caso de estudo, denotou-se que o processo de manutenção de contas à ordem, tal como tantos outros processos bancários, era bastante variável. No sentido em que consentia a realização de dezenas de tipos de manutenção distintos para diferentes tipos de conta, e como tal tinha inerente um grande conjunto de procedimentos distintos. Desta forma, era fundamental a existência de *checklists* que, de forma clara, suportassem a execução das operações com qualidade, rigor e consistência. Como tal, foi proposto o robustecimento das *checklists* existentes, com intuito de as tornar num meio de disseminação de boas práticas acessível e compreensível. Face à identificação de inconsistências quanto a procedimentos dos colaboradores de *back office*, com impacto direto no desempenho do processo, foi também, com base nas melhores práticas identificadas, proposto um alinhamento de procedimentos.

Estas medidas propostas, ainda que importantes estímulos à padronização e melhoria do processo, nem sempre asseguram a consistência e qualidade do mesmo, pois há sempre dependência quanto à sua receptividade e adoção, ou não, pelos colaboradores.

No que concerne à instituição de uma cultura de melhoria contínua, considerou-se a principal fragilidade da abordagem desenvolvida. Tendo em conta a dimensão da rede de retalho do banco, composta por mais de 4000 colaboradores, não se considerou viável endereçar a componente de formação e treino durante a mesma. Como tal, foram simplesmente sistematizadas e transmitidas, aos agentes de simplificação, o plano de trabalho e as principais ferramentas a utilizar. Considerando a vital importância de inculcar nos colaboradores um senso de autonomia e espírito de melhoria contínua tem-se que o sucesso deste projeto poderá estar comprometido a médio/ longo prazo.

Para além da análise às práticas *lean* é importante ponderar o impacto desta abordagem nos fatores que determinam a qualidade de um serviço bancário, os recursos humanos, materiais e administrativos.

Com a abordagem empregue conseguiu-se essencialmente criar impacto nos recursos materiais, ao promover a sua eficiência e maior facilidade de manuseamento. Quanto aos recursos humanos e administrativos não obstante a falta de controlo direto sobre os mesmos, foram providenciadas condições que poderão influenciar positivamente o seu desempenho. Sendo que, algumas das soluções propostas fomentavam a disseminação de boas práticas no seio dos colaboradores e durante o processo de melhoria procurou-se incorporar expectativas dos clientes e tendências de mercado que permitissem à organização adaptar-se e melhorar a sua prestação de serviços em função destes.

Considerando todas as vertentes de análise, pode concluir-se que a aplicação de conceitos e ferramentas *lean* poderá efetivamente contribuir para a melhoria dos processos de uma instituição bancária. Contudo, para assegurar uma verdadeira instituição bancária *lean*, exige-se a prossecução de casos de estudo e investigações neste âmbito, visando o desenvolvimento de abordagens holísticas que permitam dar resposta aos diferentes desafios levantados no decorrer deste estudo e que possam servir de referência para à disseminação do *lean banking*.

Deve-se realçar que estas conclusões não são generalizáveis, apenas se aplicam à abordagem empregue e à instituição, e respetivas características específicas, na qual foi conduzida este estudo.

5.2 Limitações do estudo

As principais limitações ao desenvolvimento do presente estudo foram: a impossibilidade de acompanhamento do projeto no seu todo e a complexidade do processo em análise.

O projeto que serviu de base ao caso de estudo da presente dissertação ocorreu na fase final do estágio da autora. Como tal, não houve possibilidade do acompanhamento das sua fase final que permitiria obter uma maior assimilação do seu impacto e como tal, retirar conclusões com maior fundamento.

Quanto à complexidade do processo em análise, esta coloca em causa a fiabilidade dos benefícios estimados, uma vez que as estimativas tiveram essencialmente por base pequenas simulações dos tipos de manutenção mais frequentes. Contudo, os diferentes tipos de manutenção e de ação possíveis, com diferentes regras, procedimentos e requisitos, sugerem tempos de execução com uma grande variabilidade que não foi estudada ou contemplada nas estimativas *high level* realizadas.

5.3 Propostas para trabalhos futuros

O desenvolvimento de um único estudo é insuficiente para que se possa estabelecer uma base para generalização. Como tal, para trabalhos futuros na organização propõe-se o desenvolvimento de múltiplos casos de estudo, nos quais primariamente deverá ser dada continuidade à análise do impacto e limitações da abordagem empregue e doravante deverão ser delineadas orientações estratégicas que fomentem o seu sucesso a longo prazo.

Seria ainda importante desenvolver casos de estudo que incidissem sobre o programa de melhoria contínua empregue em *back office*, o Programa Kaizen e analisar como as duas abordagens aplicadas, em *front* e *back office*, poderiam ser integradas viabilizando transformações *lean end-to-end* no Millennium bcp.

6 Bibliografia

- McKinsey & Company. (2008). Adapting Lean for Customized Bank Processes. *The Mckinsey Quartely*.
- Aitken, A. (2010). *Lean: Concepts and Realities*. Obtido em 7 de Janeiro de 2016, de Lanner: http://www.lanner.com/en/pdf/lean_and_lanner.pdf
- Alchin, L. (2015). *Henry Ford and the Model T*. Obtido de <http://www.american-historama.org/1881-1913-maturation-era/henry-ford-model-t.htm>
- Arfmann, D., & Topolansky, F. G. (2014). The value of lean in the service sector: a critique of theory & practice. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 18-24.
- Asefeso, A. (2014). *Lean Banking*. AA Global Sourcing Ltd.
- Banco Comercial Português S.A. (2010). *Relatório e Contas Volume I*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/comunicados/2011/PC32521.pdf>
- Banco Comercial Português S.A. (2012). *Relatório e Contas*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de <https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf>
- Banco Comercial Português S.A. (2014). *Relatório e Contas*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de <https://bo.millenniumvideos.net/documents/kqyDAQdhPBVJRUlh.pdf>
- Banco Comercial Português S.A. (2015a). *A história do Millennium bcp*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>
- Banco Comercial Português S.A. (2015b). *Quem Somos: Internacionalização*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de Millennium bcp: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/internacionalizacao.aspx>
- Banco Comercial Português S.A. (2015c). *Quem somos: Estrutura de Grupo*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de Millenium bcp: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>
- Banco Comercial Português S.A. (2015d). *Relatório e Contas do 1º Semestre de 2015*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP1S2015_PT.pdf
- Bartholomew, D. (2008). *Putting Lean Principles in the Warehouse*. Obtido em 1 de Abril de 2015, de Lean Enterprise Institute: <https://www.lean.org/admin/km/documents/966b727d-3d04-44c5-b0e2-123448ac1fb4-MenloSuccessStoryFinal.pdf>
- Bauch, C. (2004). *Lean Product Development: Making waste transparent*. Tese de Mestrado, Technical University of Munich, Munique.
- Bhatia, N., & Drew, J. (2006). *Applying lean production to the public sector*. Obtido em 4 de Dezembro de 2015, de McKinsey&Company: <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/applying-lean-production-to-the-public-sector>
- Borlotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *Int. J. Production Economics*, 160, 182-201.
- Bortolotti, T., Romano, P., & Nicoletti, B. (2010). Lean first, Then Automate: An Integrated Model for Process Improvement in Pure Service-Providing Companies. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 338, 279-286. doi:http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-16358-6_72
- Canel, C., Rosen, D., & Anderson, E. (2000). Just-in-time is not just for manufacturing: a service perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 100(2), 51-60.
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2012). Lean Manufacturing: Theory and Practice. *Economics & Management*, 17(2), 726-732. doi:10.5755/j01.

- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2015). An Empirical Study of Lean Concept Manifestation. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 225-233.
- Corbett, S. (2007). Beyond Manufacturing: The evolution of lean production. *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 95-105. Obtido em 1 de Abril de 2015, de http://www.documents.dgs.ca.gov/opsc/Publications/Newsletters/Links/Beyond_Manufacturing.pdf
- Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of services companies: developing conceptual models of implementing Lean Management in service companies*. Tese de Mestrado, Politecnico di Milano.
- D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy*, 119(9), 1187-1209. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002>
- Decker, W. W., & Stead, L. G. (2008). Application of lean thinking in health care: a role in emergency departments globally. 1, pp. 161-162.
- Ferreira, C. (2014). *Crise e troka obrigam bancos portugueses a limpar as contas*. Obtido em 1 de Abril de 2015, de Público: <https://www.publico.pt/economia/noticia/crise-obrigou-os-bancos-portugueses-a-limpar-as-contas-1634615>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação* (7 ed.). Porto Alegre: McGraw-Hill.
- Fourie, C. J. (2007). Application of lean manufacturing principles to the financial services sector. *Proceedings of 24th International Manufacturing Conference (IMC24)*, pp. 19-26. Obtido em 10 de Julho de 2015, de http://www.academia.edu/754086/Application_of_Lean_Manufacturing_Principles_to_the_Financial_Services_Sector
- França, S. V. (2013). *Implementação de Ferramentas de Lean Manufacturing e Lean Office*. Tese de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Francischini, P., Miyake, D., & Giannini, R. (2006). Adaptação de conceitos de melhorias operacionais provenientes do Lean Production em operações de serviços. *ENEGEP*, XXVI. Fortaleza, Brasil.
- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Using Case Study (ies) as Strategy of Qualitative Research: good practices and suggestions. *Estudo & Debate*, 18(2), 7-22.
- George, M. (2003). *Lean Six Sigma for Services*. New York: McGraw-Hill.
- Goldenbaum-Gaber, D., & Rizenbach, R. (2013). Implementing the lean approach in a financial organization. *Tefen Tribute - Winter Issue*.
- Gonçalves, C. (1996). Ergonomia e qualidade no serviço bancário: uma caracterização. *Revista de Administração*, 31(4), 102-106.
- Greenfield, R. (2009). *Desenvolvimento de um sistema Andon para sistemas de produção Lean*. Tese de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Guarraia, P., & Schwedel, A. (2008). *For banks in need- getting more from Lean Six Sigma*. Obtido em 11 de Julho de 2015, de Bain & Company: <http://www.bain.com/publications/articles/for-banks-in-need.aspx>
- Hanna, J. (2007). *Bringing 'Lean' Principles to Service Industries*. Obtido em 24 de Abril de 2015, de Harvard Business School Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/bringing-lean-principles-to-service-industries>
- Hatzakis, E. D., Nair, S. K., & Pinedo, M. L. (2010). Operations in Financial Services - An Overview. *Production and Operations Management*, 19(6), 633-664.
- Hines, P., Holwe, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve - A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 994-1011.
- Janice, & Xuyi. (21 de Agosto de 2015). *Lean Banking: Is It a "Must" for Traditional Banks?* Obtido em 15 de Dezembro de 2015, de Sleek Banking: <https://sleekbanking.wordpress.com/2015/08/21/lean-banking-is-it-a-must-for-traditional-banks/>

- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Services Operations Management: Improving Service Delivery* (3ª ed.). Prentice Hall.
- Jumah, J. A., Burt, R. P., & Buttram, B. (2012). An Exploration of Quality Control in Banking and Finance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 273-277.
- Kallage, R. (2006). *Lean implementation failures - Why they happen, and how to avoid them*. Obtido de Fabricators & Manufacturers Association: <http://www.thefabricator.com/article/shopmanagement/lean-implementation-failures>
- Kanakana, M. (2013). Lean in service industry. *SAIIE25 Proceedings*. Stellenbosch, South Africa.
- Kim, C., Spahlinger, D., Kin, Jeanne, & Billi, J. (2006). Lean Health Care: What Can Hospitals Learn from a World-Class Automaker? *Journal of Hospital Medicine*, 1(3), 191-199.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition* (10º ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Krar, S. (2007). *Lean Timeline*. Obtido em 25 de Março de 2015, de Manufacturing Automation: <http://www.automationmag.com/images/stories/LWTEch-files/61%20Lean%20Timeline.pdf>
- Lago, N., Carvalho, D., & Ribeiro, L. (2008). Lean Office. *Revista Fundação*, pp. 6-8.
- Larteb, Y., Haddout, A., & Benhadou, M. (2015). Successful Lean Implementation: The Systematic and Simultaneous Consideration of Soft and Hard Lean Practices. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 3(2), 1258-1270.
- Lasater Institute. (2008). *Case Study: Bank of America - A Deployment Success*. Obtido em 27 de Fevereiro de 2015, de Lasater Institute: [http://www.lasaterinstitute.com/casestudy/Financial%20Services/Bank%20of%20America%20Deployment%20Case%20Study%20\(05-01-13\).pdf](http://www.lasaterinstitute.com/casestudy/Financial%20Services/Bank%20of%20America%20Deployment%20Case%20Study%20(05-01-13).pdf)
- Laureani, A. (2012). Lean Six Sigma in the Service Industry. (Y. Holtzman, Ed.) *Advanced Topic in Applied Operations Management*. Obtido de <http://www.intechopen.com/books/advanced-topics-in-applied-operations-management/lean-six-sigma-in-these-service-industry>
- Lean Enterprise Institute. (2015). *A brief history of lean*. Obtido em 20 de Abril de 2015, de Lean Enterprise Institute: <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>
- Leite, H., & Vieira, G. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529-541. Obtido em 24 de Janeiro de 2016, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S0103-65132015000300529&lng=en&tlng=en
- Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial services companies really? Empirical evidence from a large study in Germany. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1366-1388. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-06-2013-0296>
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*, 20, pp. 5-20.
- Liker, J., & Kaisha, T. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill New York.
- Lindqvist-Rehn, S., & Ericsson, M. (2010). *Lean in a Financial service context*. Tese de Mestrado, University of Halmstad School of Business and Engineering.
- Lopes, N. M. (Março de 2010). Os novos desafios das redes sociais. (I. Banca&Seguros, Entrevistador) Obtido de https://www.bancocarregosa.com/fotos/noticias/interface_banca-seguros_de_marco_2010_com_entrevista_a_pedro_duarte_632051de7f95b44f2.pdf
- Losonci, D., Demeter, K., & Jenei, I. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *Int. J. Production Economics*, 1(131), 30-43. doi:[doi:10.1016/j.ijpe.2010.12.022](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.12.022)
- Machado, V. C., & Leitner, U. (2010). Lean tools and lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(5), 383-392.

- Mathews, A., & Muguntharajan. (2011). Design with a Purpose: An international bank turns to lean. *Banker Middle East*, 146, 36.
- McKinsey & Company. (2011). Lean Management: New frontiers for financial institutions. *The Mckinsey Quartely*.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Oppenheim, B., & Felbur, M. (2015). *Lean for banks: Improving Quality, Productivity, and Morale in Financial Offices* (1 ed., Vol. 1). CRC Press - Taylor & Francis Group. Obtido em 24 de April de 2015, de https://books.google.pt/books?id=nm9YBQAAQBAJ&pg=PA222&lpg=PA222&dq=felbur+and+openheim&source=bl&ots=Z1WdMofNBN&sig=7m97u5HI4_IcYbOVPCPu9CIeb8&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjQ-M69rsPKAhWJfRoKHZX6C0UQ6AEIQzAF#v=onepage&q=felbur%20and%20openheim&f=false
- Parry, G. C., & Turner, C. E. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control*(17:1), 77-86. doi:10.1080/09537280500414991
- Pinto, J. P. (2008). *Lean Thinking - Introdução ao pensamento magro*. Obtido em 4 de Janeiro de 2016, de http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2009-11/QTGO_0911/Artigos/Pensamento%20magro/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20pensamento%20magro.pdf
- Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean : A Filosofia das Organizações Vencedoras*. Edições Lidel.
- Pinto, J. P. (2014). Introdução ao Lean Thinking. In J. P. Pinto, *Pensamento Lean*. Edições Lidel.
- PwC. (2012). *Lean forward or fall back: How applying lean principles can improve the finance function*. Obtido em 10 de Outubro de 2015, de PwC: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/fs-viewpoint-finance-function-lean-principles.pdf>
- Reichert, T., Duthoit, C., Ketterer, H., Goyal, D., Ramachandran, S., & Rehberg, B. (2008). *Banking on Lean Advantage*. Obtido em 1 de Abril de 2015, de bcg.perspectives: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_financial_institutions_banking_on_lean_advantage/
- Ribeiro, A. C. (2013). *Implementação da filosofia lean na gestão dos serviços de saúde: O caso dos centros de saúde da região norte*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Roland Berger Consultants. (2014). O novo paradigma da banca comercial: abordagem e tendências. *Jornal de Negócios*. Obtido em 31 de Janeiro de 2016, de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/roland_berger_consultants/detalhe/o_novo_paradigma_da_banca_comercial_abordagem_e_tendencias.html
- Roland Berger Consultants. (2015). Desafios emergentes no sistema financeiro. *Jornal de Negócios*. Obtido em 31 de Janeiro de 2016, de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/roland_berger_consultants/detalhe/desafios_emergentes_no_sistema_financeiro.html
- Sayer, N., & Williams, B. (2007). *Lean for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflection from the second attempt at lean implementation. *Bussiness Horizons*, 52(1), 78-88.
- Schlichting, C. (2009). *Sustaining Lean Improvements*. Tese de Mestrado, Worcester Polytechnic Institute, Worcester.
- Seraphim, E., Silva, Í., & Agostinho, O. (2010). Lean Office in health military organizations: case study in the health center of Campinas. *Gest. Prod., São Carlos*, v.17, n.2, pp. 389-405.
- Serrat, O. (2010). The Five Whys Technique. *Asian Development Bank*.

- Shakeri, I., Boroujeni, K. A., & Hassani, H. (2015). Lean Construction: From Theory to Practice. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 129-136.
- Skogmalm, M. (2014). *Knowledge Management within a Lean Organization: A Case study at Volvo Cars*. Bachelor Thesis, Department of Mechanical Engineering.
- Smith, W. (2010). *Lean Six Sigma pinpoints quarterly reporting improvements, accelerating BNP Paribas' drive for high performance*. Accenture.
- Soubbtina, T. P. (2004). Industrialization and Postindustrialization. In T. P. Soubbtina, *Beyond Economic Growth: An Introduction to Sustainable Development* (pp. 63-67). Washington D.C.: World Bank Institute. Obtido de http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_all.pdf
- Southworth, T. (2010). Muda, mura, muri. *Label & Narrow Web*, pp. 32-33.
- Strategos. (2006). *A brief history of Lean: Just-In-Time, Toyota Production System & Lean Manufacturing*. Obtido em 5 de Março de 2015, de Strategos: http://www.strategosinc.com/just_in_time.htm
- Suarez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), 143-167.
- Suarez-Barraza, M., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 359-380.
- Toyota Motor Corporation. (2010). *Toyota Production System and what it means for business*. Obtido em 5 de Janeiro de 2016, de <http://www.toyota-forklifts.eu/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/Toyota%20Production%20System%20Brochure.pdf>
- Văduva, A.-M. (2011). Lean Management in Banking. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES*(39), 118-123.
- Vicente, I., & Lima, P. (2013). Para onde vai o Millennium BCP. *Expresso*. Obtido de Expresso: <http://arquivo.expresso.pt/para-onde-vai-o-millennium-bcp=f844908>
- Vitasek, K. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. Obtido em 21 de Maio de 2015, de https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf
- Wilson, L. (2010). *How to Implement Lean Manufacturing*. New York: McGraw Hill.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Simon & Schuster.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Wood, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração*, 32, pp. 6-18.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (Vol. 5). SAGE Publications.

7 Anexos

Anexo A – Fluxogramas realizados em sala

Nas figuras A.1 e A.2 são apresentadas imagens reais capturadas durante a etapa de mapeamento do fluxo de valor e identificação de oportunidades de melhoria, no *workshop lean*.

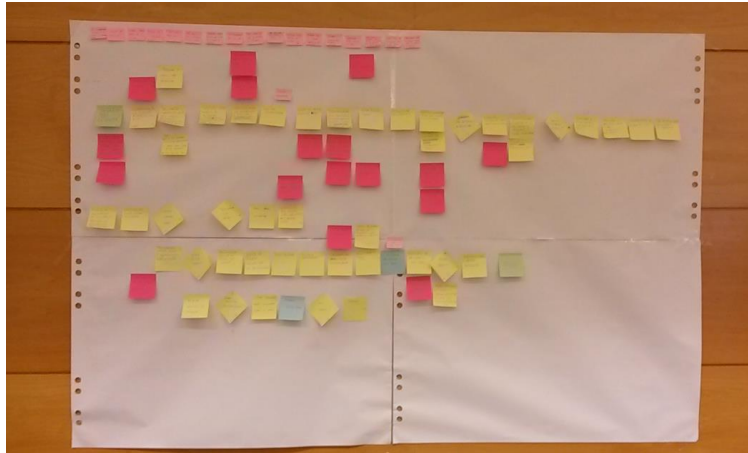




Figura A.1- Mapa do fluxo de valor



Figura A.2- Etapa de identificação de oportunidades de melhoria

Na figura A.3 está representado o fluxograma do subprocesso Manutenção do Cliente realizado durante o *workshop lean*. Já nas figuras A.4 e A.5 estão representadas os fluxogramas do subprocesso Manutenção da Conta.

Legenda:

-  Oportunidade de melhoria que deu origem a iniciativa de melhoria na presente dissertação
-  Oportunidade de melhoria não abordada na presente dissertação

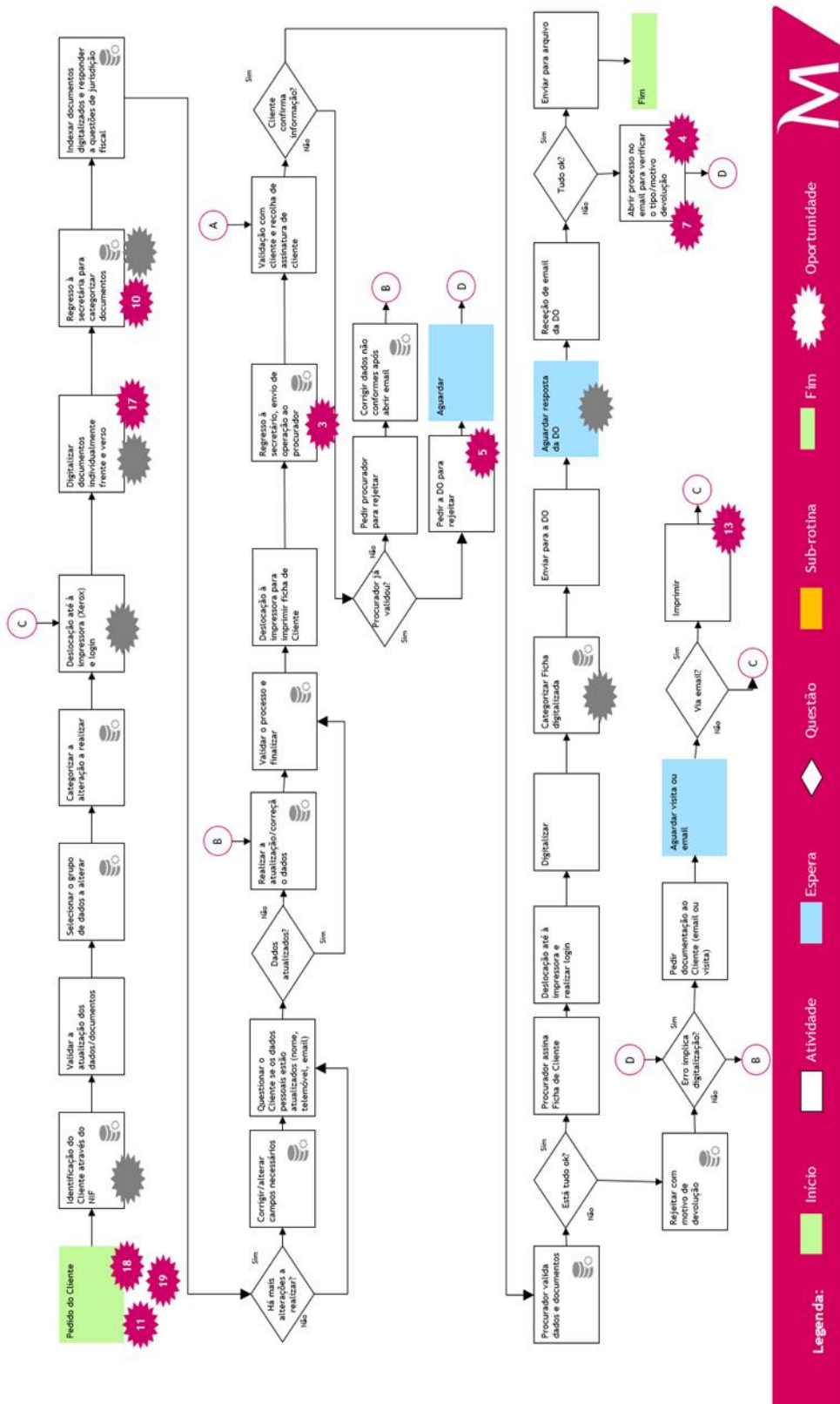


Figura A.3- Fluxograma do subprocesso “Manutenção do Cliente”

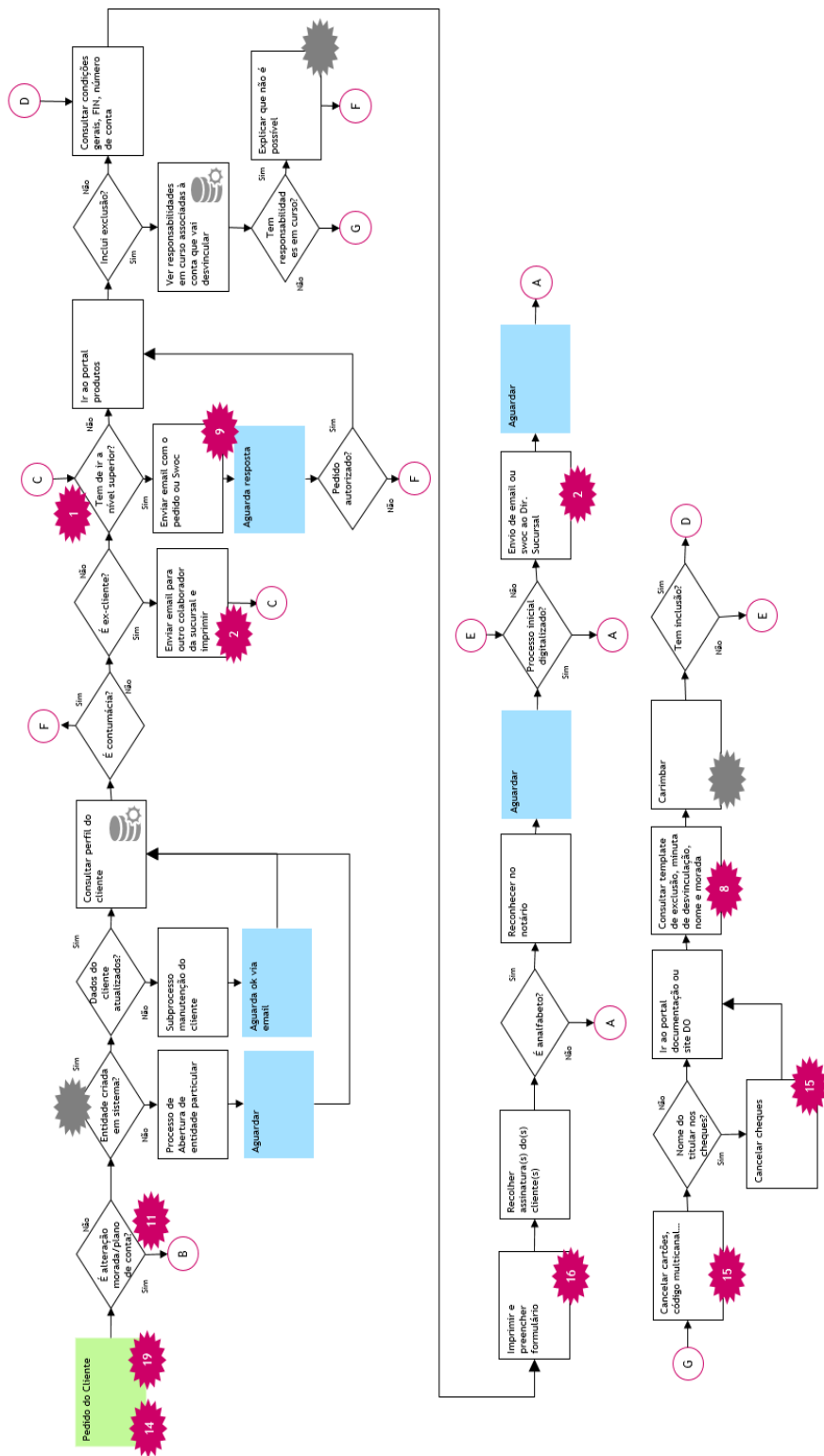


Figura A.4- Fluxograma do subprocesso “Manutenção da Conta” (1/2)



Anexo B – Mapas de fluxo de valor do estado atual e estado futuro idealizado

A partir dos fluxogramas realizados em sala e do conjunto de melhorias propostas foram mapeados os fluxos de valor para ambos o “estado atual” e “estado futuro” de cada subprocesso.

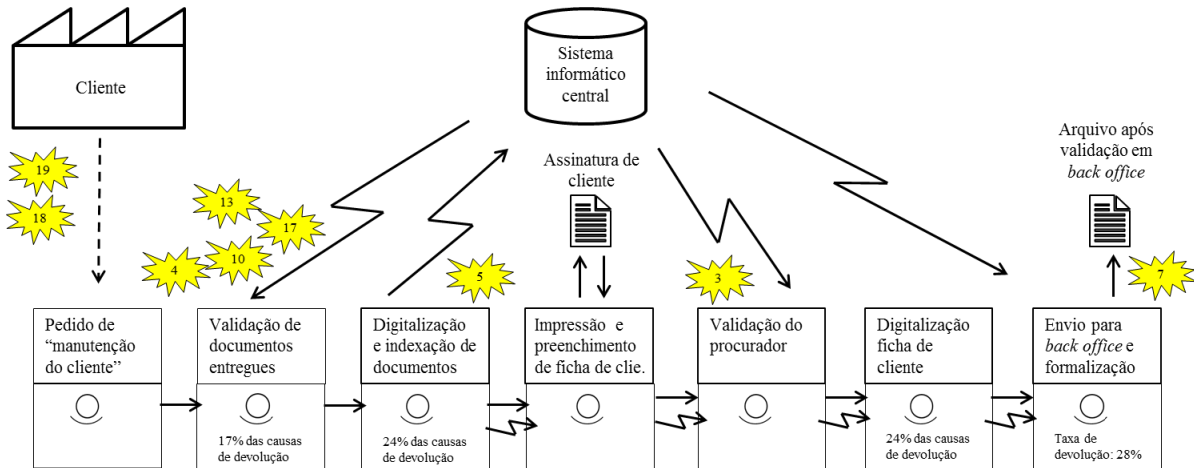


Figura B.1- Mapa do fluxo de valor do estado atual do subprocesso “Manutenção do Cliente”

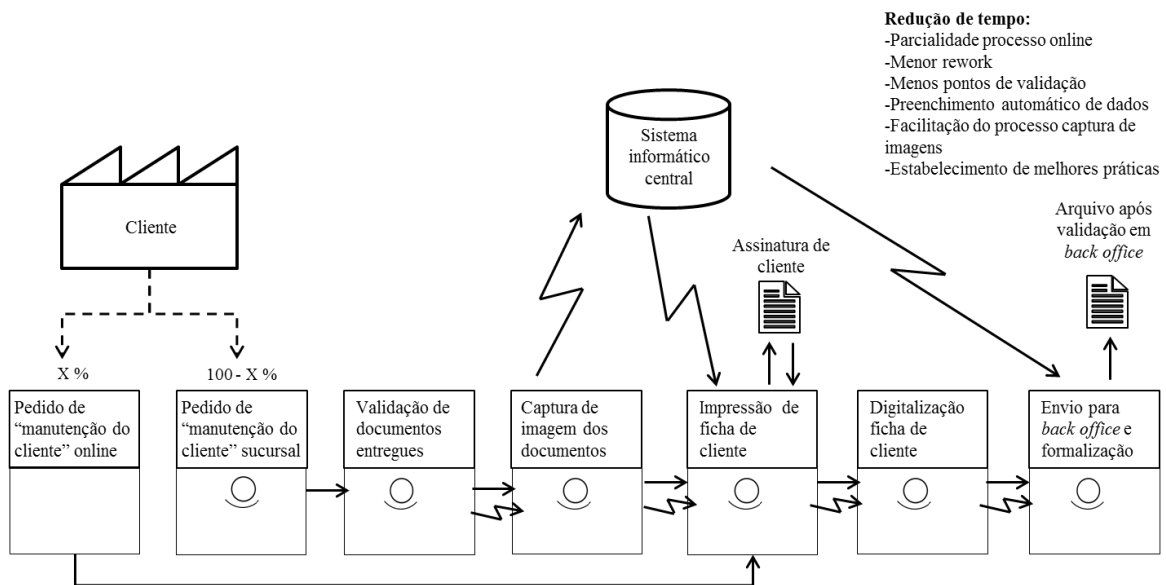


Figura B.2- Mapa do fluxo de valor do estado futuro do subprocesso “Manutenção do Cliente”

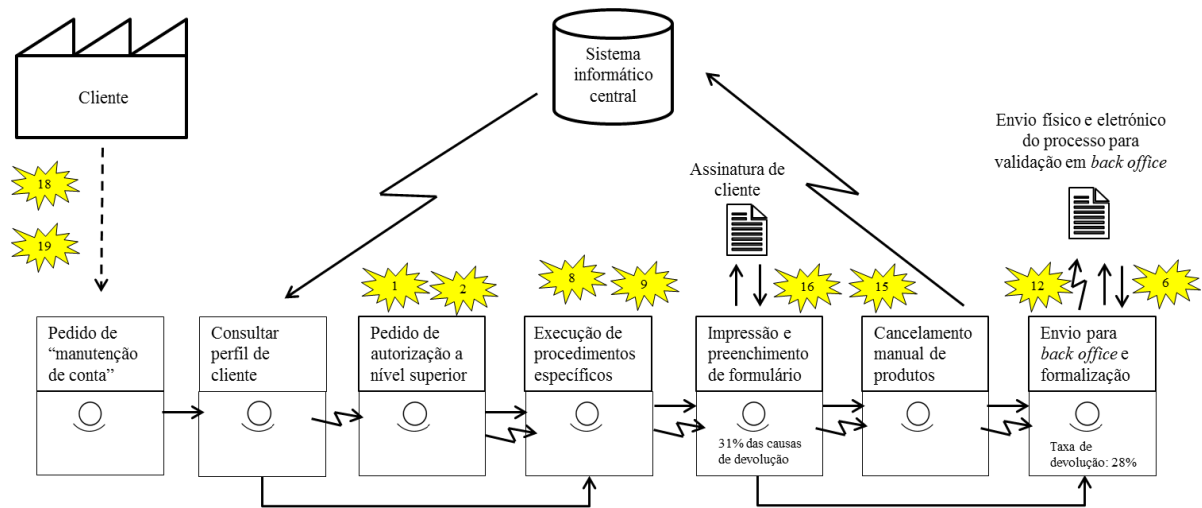


Figura B.3- Mapa do fluxo de valor do estado atual do subprocesso "Manutenção da Conta"

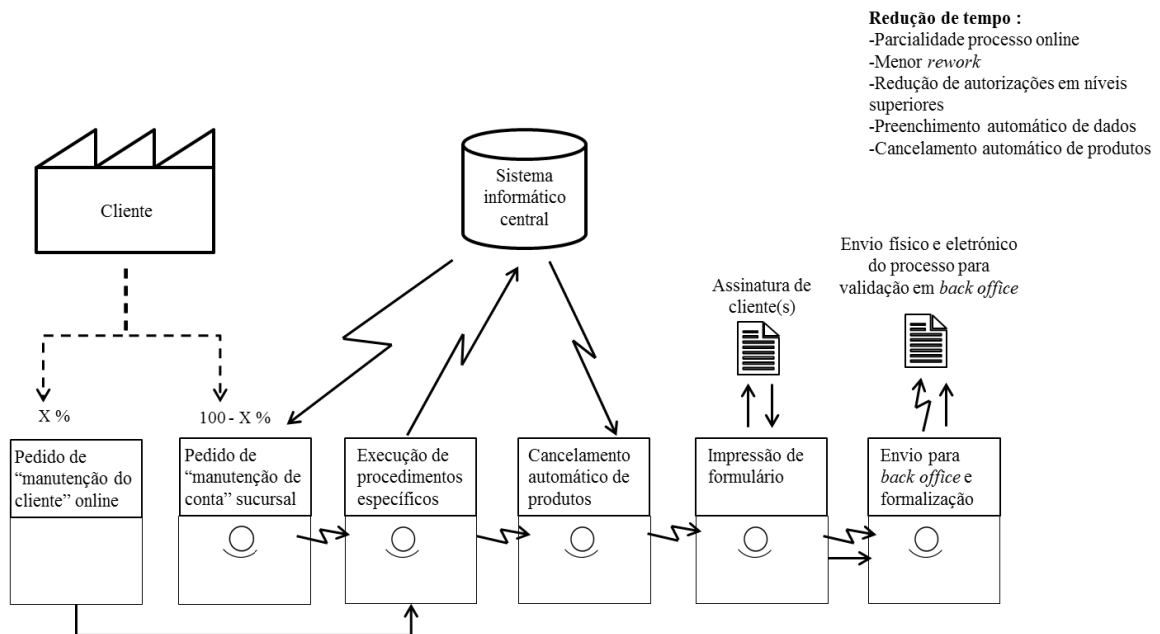


Figura B.4- Mapa do fluxo de valor do estado futuro do subprocesso "Manutenção da Conta"

Anexo C – Considerações do *workshop lean*

Na Tabela C.1, apresentam-se os pressupostos utilizados, e delineados em conjunto com os colaboradores no *workshop*, para a estimativa dos potenciais benefícios a obter após implementação das iniciativas de melhoria propostas.

Tabela C.1 - Pressupostos utilizados para a estimativa de benefícios

<i>ID da iniciativa</i>	Tipo de ocorrência	Redução na execução da operação projetada
1	Alerta	3 minutos/ ocorrência
2	Autorização	4 minutos/ ocorrência
3	Devolução	10 minutos/ 20% das ocorrências
4	Devolução	10 minutos/ 10% das ocorrências
5	Devolução	1 minuto/ ocorrência
6	Devolução	10 minutos/ 10% das ocorrências
7	Extravio	N.D.
8	Acesso a <i>checklist</i>	20 segundos/ ocorrência
9	<i>Email</i>	30 segundos/ ocorrência
10	Categorização	2 minutos/ ocorrência
11	Duplicação de ação	2 minutos/ ocorrência
12	Acesso a aplicação	10 minutos/ ocorrência
13	Impressão e indexação	4 minutos/ ocorrência
14	Tarefas manuais	20 minutos/ ocorrência
15	Cancelamento manual	5 minutos / ocorrência
16	Preenchimento manual	15 minutos/ ocorrência
17	Digitalização	2 minutos/ ocorrência
18	Confirmação individual	20 segundos/ ocorrência
19	N.A.	2 minutos/ 5 % das manutenções