



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Otimização da Carga Operativa das Sucursais do ActivoBank

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

José Sérgio de Sá Gonçalves

sob orientação de
Prof. Doutor Ricardo Cunha
Prof. Doutora Rita Ribeiro

Católica Porto Business School
Março de 2016

Resumo

A eficiência operacional é cada vez mais um fator determinante na estratégia das organizações, nomeadamente no setor bancário que tem vindo a destacar esta temática como uma das principais prioridades a ter em conta. O aparecimento de novos *players* no mercado constitui uma grande ameaça para o setor, sendo preponderante uma rápida resposta por parte das instituições bancárias.

Mas como deverão os bancos reagir a esta ameaça? Numa primeira fase é necessário fazer uma retrospectiva acerca da estratégia que a organização quer adotar. Tendencialmente, para além de simplificar o portefólio de produtos, os bancos deverão simplificar os seus processos, de maneira a aumentar a flexibilidade e agilidade de resposta às rápidas mudanças no mercado.

Posto isto, é crucial fazer uma revisão aos processos operativos, encontrar eventuais pontos de ineficiência e ser capaz de adaptar as operações aos objetivos estratégicos estabelecidos. É precisamente neste ponto que este documento se foca, uma vez que são analisados três processos operativos que ocorrem nas sucursais do ActivoBank, sendo, no entanto, processos transversais a todo o setor bancário.

Esta análise teve como principal objetivo a otimização da carga operativa da rede comercial do ActivoBank, através da auditoria a três processos: abertura de conta, *self-banking* ou recolha de dinheiro nas ATM's e contas devolvidas. Para a concretização deste estudo procedeu-se a uma pesquisa de literatura relacionada com a eficiência operacional no setor dos serviços, mais especificamente no setor da banca de retalho. Após o enquadramento teórico, foi elaborada uma análise documental e uma observação dos três processos supracitados nas sucursais do ActivoBank, de maneira a identificar eventuais *bottlenecks* operacionais, que estivessem a impactar diretamente na eficiência operacional do banco. Numa

segunda fase, foram propostas sugestões de melhoria, com o objetivo de otimizar a carga operativa da rede de retalho da organização. De ressaltar que ao longo de toda a análise, para além dos constrangimentos na carga operativa, foram também tidos em conta os constrangimentos ao nível da experiência do cliente, uma vez que quando estamos a falar de serviços, não nos podemos apenas focar na eficiência, devendo haver um equilíbrio entre a eficiência e a satisfação do consumidor.

As conclusões obtidas permitem-nos inferir que o impacto dos *bottlenecks* identificados na carga operativa das sucursais foi significativo e, para além disso, podemos adiantar que os processos analisados também tiveram um elevado impacto na experiência do cliente, nomeadamente na percepção da qualidade do serviço prestado pelo ActivoBank.

Palavras-chave: *bottlenecks* operacionais, eficiência operacional, banca de retalho

Abstract

Operational efficiency is an ever increasing decisive factor in several organizations' strategies, such as banking, which has been pointing out this topic as one of the main priorities to take into consideration. The rise of new market players poses a great threat to this sector, and a quick response from the banking institutions is in order.

But how should banks react to this threat? Firstly, it's necessary to look back into the strategy which the organization wishes to adopt. Besides simplifying their product portfolio, banks must simplify their processes, as to increase flexibility and agility in responding to the market's fast changes.

This being said, it's crucial to review operational procedures, find eventual points of inefficiency and be able to adapt the operations to the strategic goals that are set. This is precisely where this document is focused on, since three operational procedures, currently being enforced in ActivoBank's branch offices, but common to the whole banking sector, are analyzed.

This analysis had as its main goal to optimize the workflow of ActivoBank's commercial network, through the auditing of three processes: opening a bank account, self-banking or ATM withdrawals and returned accounts. In order to achieve this study, a search for operational efficiency in services-related literature was conducted, specifically in the retail banking sector. Following the theoretical context, a documental analysis and observation of the three aforementioned processes was elaborated in ActivoBank's branch offices, in order to identify any operational bottlenecks, which may have had direct impact in the bank's operational efficiency. In a second stage, a few improvement suggestions were presented, aiming to optimize the organization's retail network's workflow. It should be noted that, throughout the whole analysis, not only the constraints of

the workflow itself have been taken into consideration, but also the ones affecting the customer's experience, since in the services area, we can not focus on efficiency alone, as there must be a balance between it and the consumer's satisfaction.

The obtained conclusions allowed us to conclude that the impact of identified bottlenecks in the branch offices' workflow was significant and, furthermore, we can state that the analysed processes have also had a high impact on the customer's experience, particularly in the perception of ActivoBank's service quality.

Keywords: operational bottlenecks, operational efficiency, retail banking

Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Acrónimos.....	xiii
Introdução.....	15
Parte I: Abordagem Teórica.....	19
1. O Setor dos Serviços.....	20
1.1. Características dos Serviços.....	23
1.2. Qualidade nos Serviços.....	27
1.2.1. Relação entre os <i>standards</i> e as expectativas dos clientes.....	29
1.3. Operações <i>Back-Office</i> versus Operações <i>Front-Office</i>	30
2. Gestão de Processos.....	31
2.1. Mapeamento dos Processos.....	32
2.1.1. Desenho dos Processos.....	33
2.1.1.1. <i>Blueprint</i>	33
2.1.1.2. Fluxograma.....	34
2.2. Eficiência Operacional.....	35
2.3. Gestão da Inovação – Inovação nos Processos.....	38

3. Setor Bancário.....	41
3.1. A Banca de Retalho.....	42
3.1.1. Otimização na Banca de Retalho.....	44
3.2. Evolução do Setor – Impacto da Inovação Tecnológica.....	45
3.3. Importância do <i>Cross-Selling</i> na Banca.....	48
4. A empresa a estudar: ActivoBank.....	51
4.1. Valores.....	53
4.2. Prémios e Conquistas.....	55
4.3. Indicadores Macroeconómicos	55
4.4. Estrutura Organizacional	56
Parte II: Estudo Empírico.....	58
5. Caraterização do Estudo	58
5.1. Objetivos do Estudo.....	58
5.2. Processos Investigados.....	60
5.3. Metodologia.....	62
6. Trabalho Desenvolvido.....	65
6.1. Abertura de Conta	65
6.2. <i>Self-Banking</i>	98
6.3. Contas Devolvidos	108
6.4. Síntese de Resultados.....	115
7. Conclusões, Limitações e Futuras Investigações.....	118
7.1. Conclusões.....	118
7.2. Limitações no Trabalho.....	120
7.3. Futuras Investigações.....	121
Bibliografia.....	123
Anexos.....	131

Índice de Figuras

Figura 1 – Comercialização no Setor dos Serviços.....	23
Figura 2 – Relação entre expectativas e qualidade percecionada.....	29
Figura 3 – Estrutura Organizacional do ActivoBank.....	56
Figura 4 – Coreografia elaborada por 1 colaborador estipulada pelo AB.....	67
Figura 5 – Coreografia elaborada por 2 colaboradores estipulada pelo AB.....	67
Figura 6 – Cruzamento da coreografia elaborada por 1 colaborador estipulada pelo AB com a coreografia observada nos PA's.....	68
Figura 7 – Tempo Abertura NorteShopping.....	71
Figura 8 – Tempo Abertura Península.....	71
Figura 9 – Tempo Abertura Cascais.....	71
Figura 10 – Tempo Abertura Vasco da Gama.....	71
Figura 11 – Capacidade vs Procura PA NorteShopping.....	79
Figura 12 – Capacidade vs Procura PA Península.....	80
Figura 13 – Capacidade vs Procura PA Cascais.....	81
Figura 14 – Capacidade vs Procura PA Vasco da Gama.....	82
Figura 15 – Procura PA NorteShopping (Dias Úteis).....	84
Figura 16 – Procura PA NorteShopping (Sábados).....	85
Figura 17 – Procura PA Península (Dias Úteis).....	85
Figura 18 – Procura PA Península (Sábados).....	85
Figura 19 – Procura PA Cascais (Dias Úteis).....	86
Figura 20 – Procura PA Cascais (Sábados).....	86
Figura 21 – Procura PA Vasco da Gama (Dias Úteis).....	86
Figura 22 – Procura PA Vasco da Gama (Sábados).....	87
Figura 23 – Picos de Procura dos 4 Pontos Activo.....	88

Figura 24 – Capacidade Média dos 4 Pontos Activo.....	88
Figura 25 – Impacto dos <i>bottlenecks</i> identificados no ActivoBank.....	92
Figura 26 – Fluxograma <i>Self-Banking</i>	100
Figura 27 – Montante cativo por dia, em Outubro de 2015.....	103
Figura 28 – Número de cativos por dia, em Outubro de 2015.....	103
Figura 29 – Contas devolvidas de Junho a Outubro de 2015.....	112
Figura 30 – Impacto das contas devolvidas na carga operativa do AB.....	112

Índice de Acrónimos

PA – Ponto Activo

BCP – Millennium BCP

AB – ActivoBank

ATM – *Automated Teller Machine*

GD – Gestão Dinâmica

GP – Gestão Personalizada

App – abreviatura utilizada para designar uma aplicação *mobile*

KYC Plus – *Know Your Customer*

DORC – Departamento de Operações e Recenseamento de Clientes

DC – Departamento Comercial

DMK – Departamento de *Marketing*

CRASP – Departamento de Canais Remotos

DARC – Departamento de Atenção e Retenção de Clientes

DPC – Departamento de Planeamento e Controlo

DSN – Departamento de Suporte ao Negócio ou Departamento de Operações

AGI – Área de Gestão de Informação

CA – Conselho de Administração

ENI – Empresário em Nome Individual

CX – *Customer Experience*

N/E – Profissão Não Especificada

NMBM – Núcleo Melhor Banco do Mundo ou Núcleo de Inovação

CRM – *Customer Relationship Management*

PIB – Produto Interno Bruto

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Introdução

O setor bancário tem vindo a sofrer alterações estratégicas nos últimos anos, como consequência da crise financeira que se fez sentir 2008 em todo o mundo. A otimização da estrutura de custos passou a ter um lugar de destaque na lista de prioridades dos bancos, que procuram tornar as suas operações cada vez mais eficientes, incrementando assim a sua rentabilidade.

O ActivoBank é uma forma diferente de “fazer banca”, sendo criado com o intuito de entrar no setor bancário como um banco inovador, simples e com uma oferta acessível para os clientes. Para isso, e uma vez que o AB não cobra quaisquer despesas de manutenção de conta nem anuidades dos cartões, as operações da organização deverão estar otimizadas ao máximo, de maneira a que estas condições possam continuar a ser disponibilizadas para os seus clientes.

Posto isto, este estudo surge com a necessidade do Conselho de Administração do banco de analisar os processos da rede comercial, de maneira a perceber se estes são eficientes e qual o seu impacto na carga operativa das sucursais e na experiência do cliente. Tal facto revela a importância da eficiência para o ActivoBank, que pretende acompanhar a evolução do setor bancário e os novos comportamentos dos seus clientes.

Este documento está dividido em duas partes, sendo que a Parte I diz respeito à revisão da literatura onde é feito um enquadramento teórico dos principais temas correlacionados com a Parte II, onde está representado o Estudo Empírico relativo à análise aos processos das sucursais do banco.

Por sua vez, a Parte I está subdividida em quatro capítulos.

No **Capítulo 1** é introduzido o conceito de serviços, quais as suas características e quais as especificidades do setor de serviços, assim como a sua representatividade nos dias de hoje. É também abordado o conceito de qualidade nos serviços, relacionando esta temática com os *standards* e as expectativas dos clientes. No final do capítulo é feita a distinção entre as operações *back-office* e as operações *front-office*.

No **Capítulo 2** é elaborada uma abordagem à gestão de processos, nomeadamente, ao mapeamento dos processos de uma organização, sendo enunciadas duas ferramentas utilizadas para desenhar e mapear um processo: *blueprint* e fluxograma. Posteriormente, é versado o tema da eficiência operacional e da sua importância. De seguida procede-se a um enquadramento da gestão da inovação, mais concretamente da inovação dos processos, ponto crucial no que toca à eficiência processual.

No **Capítulo 3** é exposto o setor bancário, com maior enfoque na banca de retalho e na otimização das suas operações. É também explicada a evolução do setor, o impacto da inovação tecnológica na estratégia e na forma de operar dos bancos e a relação entre a venda cruzada e as estratégias de CRM, um tema cada vez mais em destaque no setor da banca.

No **Capítulo 4** apresenta-se o ActivoBank, sendo caracterizada a sua história, os seus valores, os prémios conquistados, os principais indicadores macroeconómicos e a sua estrutura organizacional.

Findo o enquadramento teórico, na Parte II procede-se ao Estudo Empírico, isto é, à análise da carga operativa das sucursais do ActivoBank. Esta parte está subdividida em três capítulos.

No **Capítulo 5** são enumerados os principais objetivos do estudo, assim como são descritos os três processos a investigar – abertura de conta, *self-banking* e

contas devolvidas. De seguida, é explicada a metodologia utilizada ao longo da análise, sendo que para os três processos a metodologia adotada foi a mesma.

No **Capítulo 6** é elaborada uma descrição detalhada de cada processo, sendo enumerados os *bottlenecks* identificados, as sugestões de melhoria propostas e a sua implementação. Esta estrutura é comum a cada processo analisado. No final do capítulo é elaborada uma síntese dos resultados obtidos.

Por fim, no **Capítulo 7** são expostas as principais conclusões retiradas deste estudo, as limitações decorrentes da análise e são apresentadas algumas possíveis futuras investigações, que não foram abordadas neste documento.

Parte I – Abordagem Teórica

De maneira a ser possível analisar a carga operativa das sucursais do ActivoBank, torna-se relevante conhecer os diferentes pontos de vista de alguns autores no que diz respeito à temática em análise. Como tal, foi elaborada uma pesquisa meticulosa no que concerne aos principais conceitos teóricos que estão intimamente relacionados com o Estudo Empírico.

A Parte I do presente documento foi dividida em quatro capítulos, evoluindo de uma análise de um tema mais genérico – o setor dos serviços – para um tema mais específico – a apresentação da empresa analisada.

A partir da análise do Capítulo 1 torna-se possível conhecer as especificidades do setor dos serviços, quais as suas características e como são geridas as expectativas dos clientes.

No Capítulo 2 foi abordada a gestão de processos, isto é, como são mapeados os processos, em que consiste a eficiência operacional e qual a sua relação com a gestão da inovação nos processos.

Introduzidos os conceitos de eficiência e de inovação, no Capítulo 3 foi exposto o setor bancário, uma vez que a empresa onde o Estudo Empírico foi realizado é um banco. Face às características singulares deste setor foi considerado enriquecedor para a análise conhecer a sua evolução, quais as principais preocupações dos seus intervenientes e qual o impacto da inovação na banca.

Por fim, no Capítulo 4, após uma apresentação dos principais temas relacionados com a análise, foi apresentada a empresa a estudar: o ActivoBank.

Capítulo 1

O Setor dos Serviços

“Services are acts, deeds, performances or relationships that produce time, place, form or psychological utilities for customers.” (Russell & Taylor, 2011)

Segundo Russell e Taylor (2011), os serviços são atos, ações, desempenhos ou relações no tempo e no espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, constituindo uma experiência para o mesmo.

Kotler (1972) defende que um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. A sua produção pode estar, ou não, relacionada com um produto físico.

Já Christopher Lovelock (1992) diz que os serviços são um desempenho transformador e intangível, mesmo que intimamente relacionados com um produto físico.

Na definição do conceito de serviços torna-se importante perceber qual a relação dos serviços com os produtos, isto é, qual é a fronteira entre ambos. Como sabemos que estamos perante um produto ou perante um serviço?

Com o passar dos anos, os autores consideram que os serviços e os produtos não são totalmente distintos e que, muitas vezes, um não existe sem o outro. De acordo com Russell e Taylor (2011), “Os serviços também podem ser definidos em contraste com os produtos. Um produto é um objeto tangível que pode ser criado e vendido, ou utilizado mais tarde. Um serviço é intangível e perecível,

sendo criado e consumido simultaneamente. Mesmo que estas definições possam parecer simples, a distinção entre produtos e serviços nem sempre é clara.”

Para corroborar esta afirmação, os autores enumeraram uma série de exemplos que facilitam a compreensão do raciocínio que está por detrás da mesma. Por exemplo, quando compramos um carro, estamos a comprar um produto ou um serviço de transporte? Uma televisão é um produto, no entanto para que serve se não tivermos um serviço de televisão por cabo? Estes exemplos mostram que a fronteira entre um serviço e um produto não é assim tão visível, e nem sempre é possível separar os dois conceitos.

Kotler (1972) categoriza os serviços consoante a percentagem que estes representam da oferta total para o consumidor. Isto é, a componente de serviço pode representar uma grande parte ou uma pequena parte da oferta final. Segundo o autor, podemos distinguir cinco categorias de ofertas:

- **Produtos puramente tangíveis:** um produto tangível com nenhum serviço complementar. Por exemplo, sal ou até uma sopa;
- **Produtos tangíveis com serviços complementares:** um produto tangível acompanhado por um ou mais serviços. Tipicamente, quanto mais tecnologicamente avançado for o produto, maior a necessidade de este ter um serviço de suporte de alta qualidade. Por exemplo, um carro, um computador ou um telemóvel;
- **Oferta híbrida:** uma oferta com igual proporção de serviços e produtos; Por exemplo, uma refeição num restaurante;
- **Serviços que são suportados por produtos e/ou pequenos serviços:** essencialmente um serviço com serviços adicionais ou produtos de suporte. Por exemplo, uma viagem de avião, apesar de requerer um produto de elevada dimensão e capital investido, é primeiramente um serviço. As bebidas e as refeições representam produtos de suporte ao serviço *core*;

- **Serviços:** serviços intangíveis, por exemplo, uma sessão de psiquiatria ou uma massagem.

Para além desta distinção torna-se relevante demonstrar o peso dos serviços no mercado global em relação, por exemplo, aos produtos. Segundo o *Bureau of Labor Statistics*, o setor dos serviços continuará a ser o maior responsável por gerar emprego, adicionando cerca de 14,6 milhões de postos de trabalho até 2018, representando 96% do aumento esperado no total de empregabilidade. Em 2018, o setor de produção de bens deverá representar 12,9% do emprego total, contra 17,3% em 1998 e 14,2% em 2008. Tal facto mostra que o setor de serviços tem vindo a ganhar terreno com o passar dos anos.

Para além disso, o estudo do *Bureau of Labor Statistics* acrescenta que o setor de produção de bens perdeu 4,1 milhões de empregos entre 1998 e 2008, sendo expectável que perca mais 1,2 milhões de empregos entre 2008 e 2018. Estes números representam o crescimento exponencial que o setor dos serviços tem vindo a apresentar nos últimos anos, sendo de extrema relevância a análise aprofundada ao setor, à sua evolução e às suas características.

A evolução da comercialização de serviços nos últimos anos no mercado global é demonstrada através de estudos como o elaborado pelo *The World Bank*, que espelha a evolução do setor dos serviços desde 2006 até 2014.

Como podemos comprovar na Figura 1, o setor dos serviços, a nível global, tem vindo a aumentar a sua comercialização desde 2010, sendo que desde 2006 até 2014 o setor evoluiu 10,4%. No que concerne ao setor de serviços em Portugal, este apresenta um maior crescimento face ao mercado global, uma vez que desde 2006 até 2014 a comercialização de serviços em Portugal cresceu cerca de 40,8%.

De ressaltar que o cálculo da comercialização dos serviços, desde os anos de 2006 até 2014, foi elaborado através do quociente entre o somatório das

exportações e importações de serviços e o valor do PIB do respectivo ano, tudo traduzido em dólares.

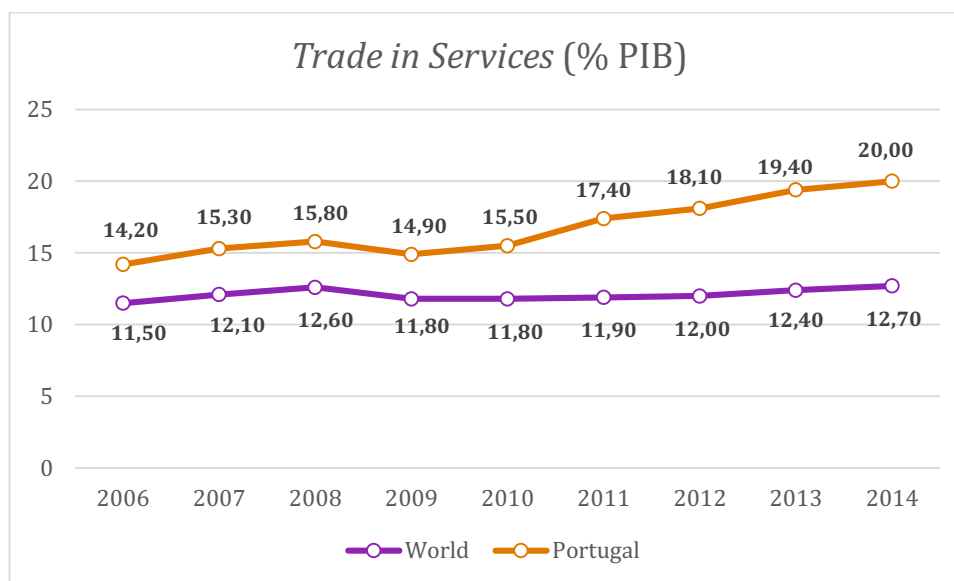


Figura 1: Comercialização no Setor dos Serviços (www.worldbank.org)

1.1 Características dos Serviços

A compreensão das diferentes características dos serviços representa uma mais-valia, na medida em que através do conhecimento das particularidades dos serviços é possível definir estratégias de atuação nos diferentes mercados. Segundo Kotler (1972), os serviços apresentam quatro características que os tornam distintos:

1. Os serviços são intangíveis

Os serviços são experiências, e essas experiências podem ser diferentes na ótica de cada consumidor (Johnston, 2002). Eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos (Kotler, 1972).

A qualidade percebida de um serviço depende da expectativa do consumidor em relação ao serviço. Estas expectativas diferem de consumidor para consumidor, de acordo com o seu conhecimento, a sua experiência e a sua autoconfiança (Chase, 2007). De modo a reduzir a incerteza, Kotler (1972) defende que os consumidores tendem a avaliar as evidências físicas dos serviços, como os equipamentos, espaços, pessoas, marcas e até o preço. Por isso, é necessária uma boa gestão das evidências supramencionadas, havendo cada vez mais uma tendência para “tangibilizar o intangível”. Kotler (1972) acrescenta que as evidências físicas são uma avaliação *à posteriori* do consumidor ao serviço. Por exemplo, o nome ou o símbolo de um banco poderá sugerir um serviço rápido; já uma sucursal de um banco poderá sugerir um ambiente inovador e moderno ou um ambiente conservador e antiquado, tendo influência direta na percepção do cliente acerca do serviço oferecido.

2. Os serviços são inseparáveis

Enquanto os produtos são fabricados, distribuídos e consumidos mais tarde, os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo (Kotler, 1972).

A presença do consumidor na produção do serviço poderá interferir com a eficiência do mesmo e dificultar o seu controlo de qualidade. Todavia, o contato direto com o consumidor também poderá trazer vantagens para os serviços, uma vez que, observando as experiências do consumidor, poderão surgir novas ideias de melhoria e facilitará a obtenção de *feedback* de maneira a otimizar os serviços (Johnston, 2002).

3. Os serviços são variáveis

Uma vez que a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, do momento em que são fornecidos, do local onde são elaborados e a quem são fornecidos, os serviços apresentam-se muito variáveis (Kotler, 1972).

É expectável que os serviços se mantenham consistentes, de modo a garantir a fiabilidade da oferta ao consumidor (Russell & Taylor, 2011). Para isso, Kotler (1972) sugere que é necessário investir num bom recrutamento e na formação dos colaboradores, uniformizar os processos inerentes ao serviço dentro da organização e monitorizar a satisfação do cliente.

4. Os serviços são perecíveis

Os serviços não podem ser armazenados, pelo que a sua perecibilidade pode representar um problema quando a procura é flutuante (Kotler, 1972).

Segundo Johnston (2002), uma vez que os serviços não podem ser armazenados, o tempo de entrega e a localização são dois fatores muito importantes. O desenho do serviço deverá definir não apenas o que irá ser entregue mas também quando e onde. A gestão da procura e da rentabilidade é fundamental – o serviço certo deverá estar disponível para os consumidores certos, nos sítios certos, no tempo certo ao preço certo, de maneira a maximizar a rentabilidade das empresas. A perecibilidade dos serviços poderá ser monitorizada através de uma boa gestão da procura – incentivando os clientes a utilizarem determinado serviço num determinado intervalo de tempo, nivelando a procura - e de uma boa gestão da capacidade – adequando a capacidade disponível aos picos de procura de maneira a garantir uma resposta eficaz à procura (Chase *et al.*, 2006).

Para além das quatro características supraditas, Russel e Taylor (2011) consideram que os serviços apresentam mais quatro características:

5. Os serviços e a entrega dos serviços são inseparáveis

Isto significa que o desenho do serviço e o desenho do processo devem ocorrer simultaneamente. Para além de decidir o quê, onde e quando, o desenho do

serviço também especifica como o serviço deve ser fornecido. Esta decisão inclui a escolha do grau de participação do consumidor, quais as tarefas que devem ser elaboradas na presença do cliente – *front-office* – e quais as tarefas que devem ser elaboradas sem a presença do cliente – *back-office*. Inclui também a definição de qual o papel e autoridade do prestador de serviços na entrega do serviço e qual o grau de automatização que o serviço deve ter.

6. Os serviços tendem a ser descentralizados e geograficamente dispersos

Muitos funcionários de serviços tomam decisões por conta própria. Embora isto possa apresentar problemas, um desenho do serviço cuidadoso irá ajudar os colaboradores a lidarem melhor com as contingências. Possuir vários pontos de atendimento poderá representar uma vantagem na experimentação de novas ideias, testadas apenas em alguns locais.

7. Os serviços são consumidos com mais frequência do que os produtos

Por isso, há mais oportunidades de sucesso ou de insucesso, uma vez que os serviços estão mais expostos ao consumidor. A envolvente de um serviço rege-se por uma melhoria contínua, derivada à experiência que as empresas vão construindo através da sua relação com os consumidores.

8. Os serviços são facilmente replicáveis

Os concorrentes podem copiar os serviços de uma forma rápida, melhorando-os e adaptando-os. Como consequência, a introdução de novos serviços e melhorias ocorre mais rapidamente e com maior frequência do que o lançamento de novos produtos (Chase *et al.*, 2006).

1.2 Qualidade nos Serviços

Segundo Gouthier e Asif (2014), a excelência nos serviços é reconhecida como um meio de satisfação dos clientes, potenciando a sua fidelização e construindo relacionamentos de longo-prazo.

A excelência nos serviços significa fornecer serviços que excedam as expectativas dos clientes e que satisfaçam as suas necessidades. Este conceito é crítico para a sustentabilidade das organizações uma vez que incrementa a fidelização dos seus clientes e a rentabilidade dos mesmos (Gouthier *et al.*, 2012; Heracleous & Wirtz, 2010; Johnston, 2004).

A satisfação do cliente, no entanto, não pode ser alcançada de forma isolada, sendo que vários recursos organizacionais deverão ser aproveitados para incorporarem a excelência do serviço nos valores da organização, nos seus processos, comportamentos e estrutura (Gouthier *et al.*, 2012).

Adicionalmente, estudos anteriores sugerem que o cliente quer um nível adequado de qualidade do serviço como um requisito básico, combinado com experiências superiores que representarão a “cereja no topo do bolo” (Dixon *et al.*, 2010; Hallowell, 1996). Os mesmos autores consideram também, que a frequência de serviços de excelência fornecidos aos clientes depende fortemente de variados fatores, como o setor de atuação, o mercado – mercado de luxo, *premium* ou de massas – a marca, e a concorrência.

De uma forma geral, um serviço de excelência envolve superar as expectativas dos clientes e deliciá-los (Horwitz & Neville, 1996; Johnston, 2004; Oliver *et al.*, 1997).

Gouthier (2012) define um serviço de excelência como “a prestação de uma excelente qualidade de serviço através de um sistema de gestão, superando as expectativas anteriores dos clientes, para resultar não só na satisfação do cliente,

mas também no encantamento do mesmo e, com isso, incrementar a lealdade e a fidelização.”

O encantamento do cliente refere-se a uma emoção positiva que as pessoas experimentam em resposta à superação das suas expectativas para um grau inesperado e surpreendente (Plutchik, 1980). A satisfação do cliente pode reforçar o compromisso do mesmo para com a empresa e levar a um aumento da lealdade (Oliver *et al.*, 1997; Sousa & Voss, 2012).

Comportamentos de fidelização incluem relacionamento contínuo, expansão da escala e âmbito do relacionamento e recomendação, através do *WOM – Word of Mouth*. Estes tipos de comportamentos resultam no aumento dos lucros, numa maior retenção de clientes, em custos de aquisição de novos clientes mais baixos, num *feedback* eficaz do cliente e na redução da sensibilidade do cliente ao preço (Hallowell, 1996; Reichheld & Sasser, 1990; Sousa & Voss, 2012).

Então, em que consiste a qualidade de um serviço e como pode ser definida?

Lewis e Booms (1983) consideram que a qualidade do serviço é uma medida do quão bem o nível de serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes. Alguns autores consideram que a medição da qualidade dos serviços é mais difícil do que a medição da qualidade dos produtos, por parte dos consumidores (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Um serviço de qualidade, no ponto de vista do consumidor, compreende a comparação entre as expectativas e as perceções dos clientes (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Lewis e Booms (1983) consideram que a qualidade do serviço é a comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho do serviço. Esta definição pode ser traduzida pela fórmula: SQ (*service quality*) = P (*performance*) – E (*expectations*).

Segundo os autores, o cruzamento das expectativas do cliente com a qualidade percebida do serviço resulta em três tipos de qualidade, como é representado na Figura 2.

Expectativas versus Qualidade Percecionada	
Expectativas < Qualidade Percecionada	Qualidade Surpresa
Expectativas = Qualidade Percecionada	Qualidade Satisfatória
Expectativas > Qualidade Percecionada	Qualidade Inaceitável

Figura 2: Relação entre expectativas e qualidade percebida (Zeithaml *et al.*, 1993)

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) consideram que os fatores que influenciam a percepção da qualidade por parte dos clientes são a tangibilidade, a confiabilidade, a receptividade, a garantia e a empatia. Já os fatores que influenciam a expectativa dos clientes são as promessas dos serviços, as experiências passadas, as necessidades pessoais e o *passa a palavra*.

1.2.1 Relação entre os *standars* e as expectativas dos clientes

Os *standards* de serviços são úteis para estabelecer as metas de entrega dos serviços estabelecidas pelas organizações, sendo constituídos por um conjunto de compromissos assumidos pelas empresas. Estabelecem, também, o que o cliente pode esperar de determinado serviço e como esse serviço será fornecido (Chase *et al.*, 2006). De ressaltar que a expectativa do cliente pode assentar noutros fatores como a simpatia dos funcionários, as vantagens disponibilizadas pela organização, a simplicidade do processo, entre outros.

Johnston (2002) defende que os *standards* devem ser baseados nas expectativas dos clientes e referentes aos pontos críticos do processo. Basear os *standards* na organização, isto é, ter como fonte as implicações na produtividade e nos custos, o *blueprint* dos processos da empresa e/ou as competências e perfis dos colaboradores está errado. Ao invés, Johnston (2002) considera que os *standards* de serviço devem ser baseados nos clientes e nos processos, tendo como

principais fontes as expectativas dos clientes, a representação dos processos e a observação da experiência do consumidor.

Os *standards* estabelecidos pelas organizações podem ser classificados como *hard standards* que correspondem a *standards* que podem ser contados, medidos ou auditados, como por exemplo, tempos ou número de ocorrências. Por outro lado, os *standards* podem ser classificados como *soft standards*, que dizem respeito a situações que podem ser observadas, mas que não podem ser medidas de forma objetiva, sendo medidos através de percepções. Muitas vezes, os *soft standards* são medidos através de questionários, de maneira a recolher o *feedback* dos clientes para o estabelecimento de metas e níveis de atuação (Chase *et al.*, 2006).

1.3 Operações *Back-Office* versus Operações *Front-Office*

Em empresas de produção, o foco das atividades é no *back-office*, permitindo uma produção eficiente e padronizada. Todavia, no setor dos serviços o foco das atividades está no *front-office*, havendo maior interação com o cliente. Todas as empresas necessitam de atividades de *back-office* e de atividades de *front-office*, no entanto, devem estruturar as suas operações de acordo com as suas necessidades (Johnston, 2005). Tipicamente, as métricas a atingir no *front-office* são a transparência, a cortesia e a capacidade de resposta. O *back-office* processa material e informação para apoiar e suportar as atividades de *front-office*. Nos processos de *back-office*, fatores como a eficiência, a produtividade e a padronização são objetivos a atingir a nível operacional, uma vez que nestas atividades a interação do cliente é diminuta ou até nula (Chase *et al.*, 2006).

É necessária uma conjugação eficaz dos processos elaborados em *back-office* e em *front-office*, sendo que esta conjugação está dependente da estratégia da empresa e dos seus objetivos (Russell & Taylor, 2011).

Capítulo 2

Gestão de Processos

“Um processo é um conjunto estruturado de atividades destinadas a produzir um *output* específico para um determinado cliente ou mercado.”

(Davenport, 1993)

Desta feita, um processo define-se como um conjunto de várias tarefas que produzem um *output* e existe para criar valor para o consumidor, para o acionista e/ou para a sociedade (Muir, 1997).

Uma estratégia de processo é a abordagem de uma organização para a produção de bens e para a prestação de serviços (Russel & Taylor, 2011). Segundo os autores, a decisão dos processos deverá refletir qual o posicionamento que a empresa quer adotar no mercado e facilitar o cumprimento dos objetivos corporativos.

Baseada na observação de que cada produto que a empresa fornece ao mercado é o resultado de uma série de atividades realizadas, a gestão de processos constitui uma ferramenta crucial para organizar essas atividades e para melhorar a compreensão das suas interligações (Keen, 1997).

Muitas empresas adotaram uma visão orientada para os processos das suas operações (Hammer & Champy, 1993), substituindo o ponto de vista funcional tradicional, de maneira a obterem maiores benefícios através de uma melhor integração das operações.

Um processo tem um começo e um término bem definidos, com *inputs* e *outputs* identificáveis, atravessando os limites funcionais de uma organização. A sua complexidade é muitas vezes difícil de visualizar (Bal, 1998).

A gestão de processos inclui o estabelecimento de objetivos, o planeamento diário das atividades, um *feedback* contínuo acerca do desempenho dos processos da organização e implica uma correta realocação de recursos pelas diferentes tarefas da organização (Hunt, 1996).

Um processo pode ser visto como uma cadeia de valor, uma vez que pela sua contribuição para a produção ou para a distribuição de um produto/serviço, cada etapa num processo poderá acrescentar valor à etapa anterior. Por exemplo, uma etapa no processo de desenvolvimento de um produto pode consistir na avaliação da aceitação do mercado. Essa etapa acrescenta valor, pois garante que o produto atende às necessidades do mercado antes de ser produzido (Hunt, 1996).

2.1 Mapeamento dos Processos

O mapeamento de processos fornece instrumentos úteis e relevantes para identificar o ponto de situação dos processos atuais e pode ser usado para definir uma possível abordagem para a reengenharia dos processos das organizações (Hunt, 1996). Inicialmente desenvolvida e implementada pela General Electric, o mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão utilizada para descrever, em diagramas de fluxo de trabalho, todos os passos cruciais nos processos de negócio das organizações.

Consiste numa ferramenta analítica que permite melhorar os processos existentes, podendo ser utilizada para avaliar o valor acrescentado dos processos existentes ou para eliminar ou simplificar os processos que devem ser alterados, de acordo com as metas corporativas (Hunt, 1996).

2.1.1 Desenho dos Processos

Através do mapeamento dos processos é possível avaliar a utilidade de cada processo e perceber como é que as diferentes etapas estão encadeadas e interligadas. Para melhor perceber a sua sequência é extremamente útil definir quais as tarefas que têm que ser feitas e como terão que ser coordenadas, sendo que a representação gráfica das atividades permite uma melhor compreensão dos processos que constituem as operações.

Existem várias ferramentas para representar graficamente os processos, sendo que neste documento irão ser apresentadas as duas mais utilizadas pelas organizações.

2.1.1.1 *Blueprint*

O *Blueprint* é um mapa processual de serviços que permite perceber as pessoas envolvidas na concepção do serviço, no seu fornecimento, na sua gestão e na sua utilização (Holdford & Kennedy, 1996). Consiste numa representação gráfica das atividades e das interações nos processos de um serviço. Este termo foi desenvolvido em 1981 por Shostack e posteriormente revisto por Kingman-Brundage (1991) que o intitulou de “mapeamento de serviço”, ao invés de *Blueprint*. Este representa os aspetos cruciais de um processo de um serviço repetitivo que envolve vários intervenientes e um cliente (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

O *Blueprint* incorpora vários componentes, sendo eles as evidências físicas, que representam os aspetos físicos que são percecionados pelo cliente durante as várias fases de entrega dos serviços; as ações do cliente, isto é, os processos que o cliente terá que fazer de maneira a “consumir” o serviço; as ações dos colaboradores da empresa visíveis ao cliente, sendo as tarefas realizadas em *front-office*; as ações dos colaboradores da empresa não visíveis ao cliente, que

correspondem aos processos realizados em *back-office*; e, como último componente, temos os processos de suporte, que correspondem aos processos que suportam a prestação do serviço ao cliente.

Esta ferramenta permite representar um serviço e os seus processos de uma forma gráfica, constituindo uma ferramenta relevante para apurar as evidências físicas dos serviços em cada etapa da sua entrega ao consumidor, para perceber qual o grau de interação do cliente com o serviço ao longo do tempo e para identificar os principais pontos críticos do serviço em questão, ou seja, perceber quais os processos que têm maior probabilidade de “falhar” e, assim, comprometer a qualidade percebida do serviço pelo cliente.

Assim, o *Blueprint* permite conhecer os detalhes de todas as etapas de um serviço, sendo um instrumento de gestão poderoso na medida em que possibilita ter uma visão holística do serviço que é entregue ao cliente, permitindo apurar quais os processos que podem ser otimizados de maneira a melhorar a experiência do consumidor (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

2.1.1.2 Fluxograma

Um fluxograma é uma representação gráfica de uma sequência lógica, de um serviço ou de um processo produtivo, com a finalidade de proporcionar uma visualização comum de um projeto ou de um processo (Reding, Ratiiff & Fullmer, 1998). A utilização desta ferramenta ajuda a perceber como os processos se estão a desenrolar e como podem ser melhorados. Permite, também, determinar os elementos chave de um processo, ao traçar linhas claras entre o término de um processo e o início do processo seguinte. O fluxograma permite melhorar a comunicação entre os intervenientes e estabelece um entendimento homogêneo acerca do processo (Shetach, 2011).

Esta ferramenta utiliza figuras geométricas e setas para definir as relações entre as diferentes atividades. Uma possível representação poderá ser consultada

no Anexo 1, onde as operações são representadas por uma circunferência, o transporte por uma seta, os atrasos por metade de uma circunferência, o armazenamento por um triângulo, as decisões por um losango e os processos de controle por um quadrado (Reding, Ratiiff & Fullmer, 1998).

Estas figuras geométricas e os seus respetivos significados permitem uma visão comum de um processo, simplificando a percepção das relações entre as diferentes atividades e as respetivas dependências entre as mesmas.

Uma elaboração cuidada de um fluxograma fornece informações valiosas e relevantes sobre como otimizar o desempenho dos processos em termos de três variáveis: custo, tempo e qualidade. O objetivo deverá ser o de maximizar a qualidade de um produto, ao mesmo tempo que se reduz o seu custo e o tempo de execução das tarefas (Reding, Ratiiff & Fullmer, 1998). Por exemplo, atividades que não acrescentem valor para um produto/serviço deverão ser eliminadas ou reduzidas tanto quanto o possível.

A representação via fluxograma é útil, na medida em que ilustra como os diferentes processos se relacionam entre si, permitindo apurar quais as atividades chave e quais as atividades dispensáveis da operação. Esta metodologia é de extrema relevância quando queremos perceber como um processo ocorre, sendo uma ferramenta profícua para a otimização dos processos de uma organização, maximizando a eficiência das suas operações.

2.2 Eficiência Operacional

Atualmente os mercados são cada vez mais competitivos, sendo que esta competitividade pode advir de duas estratégias distintas. Ou uma empresa opta por se destacar da concorrência através de um produto/serviço diferente e que o consumidor atribua valor – diferenciação – ou então opta por concorrer pelos preços baixos – liderança de custos – sendo que para isso as organizações terão

que ter uma estrutura de custos reduzida, de maneira a poderem praticar preços baixos sem prejudicar a rentabilidade da empresa (Stalk Jr, 1988).

Independentemente da estratégia que a empresa adote, a eficiência das operações é um requisito indispensável para que esta se torne rentável no longo-prazo, mesmo que na liderança de custos esta eficiência seja um requisito essencial ao passo que na diferenciação não constitui um factor crítico.

Mas o que é uma operação eficiente? E como podemos incrementar uma abordagem eficiente nas operações?

Segundo Markku Tinnila (2013), o posicionamento de um serviço é uma decisão estratégica das empresas que afeta tanto a sua oferta como a sua eficiência operacional. Como os serviços são, por norma, de trabalho intensivo, operações ineficientes resultam em fraca competitividade no mercado. Por exemplo, no setor da restauração, os restaurantes *gourmet* oferecem um serviço altamente personalizado a preços elevados, enquanto o McDonalds apresenta uma oferta padronizada e sem personalização pelo cliente. No caso da cadeia de *fast food*, como a produção do serviço é simplificada e rápida, o preço praticado é baixo. Os preços praticados resultam, então, de uma eficiência operacional nos seus serviços (Tinnila, 2013).

Outro exemplo poderá ser o setor bancário, sendo entre os diferentes setores dos serviços o que mais sofreu transformações nas últimas décadas. A rede comercial do setor da banca tem vindo a ser reduzida, sendo substituída por um melhor serviço de assistência ao cliente. Posto isto, a procura por economias de escala tem sido um dos objetivos no desenvolvimento dos serviços bancários, de maneira a tornar os seus processos mais eficientes, reduzindo assim a sua estrutura de custos, aumentando a sua rentabilidade (Tinnila, 2013). Torna-se relevante correlacionar a eficiência processual da banca com o desempenho operacional dos *players* do setor (Climent, Mula & Hernandez, 2009). A eficiência

das operações é um tema transversal a todos os setores, podendo representar uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Quando falamos de eficiência operacional involuntariamente surge um conceito que está intimamente relacionado, as operações *Lean*.

O conceito *Lean* foi introduzido pelos autores Womack e Jones em 1990 e, segundo eles, a produção *Lean* significa fazer mais com menos, isto é, produzir mais com menos inventário, menos colaboradores e menos espaço (Womack & Jones, 1990).

Segundo o autor Niall Piercy Rich (2015), de maneira a definir o conceito *Lean* é necessário demonstrar os dois níveis das operações *Lean*:

1. Ao nível do local de trabalho

As mudanças no tratamento da força de trabalho são um resultado de mudanças organizacionais na empresa. As atividades específicas proporcionam melhorias na eficiência operacional e na motivação dos colaboradores, envolvendo-os na mudança da empresa (Grief, 1991).

2. Ao nível estratégico

Ao nível estratégico a implementação *Lean* requer algumas mudanças. É necessário sustentar essas mudanças na forma como os colaboradores são percebidos na organização – deixar de vê-los como indivíduos treinados e pagos e começar a envolvê-los na melhoria contínua do local de trabalho (MacDuffie, 1995).

Em suma, é importante que os colaboradores dominem as ferramentas de redução de desperdícios, no entanto, não só é relevante que eles as dominem como também percebam o seu valor, motivando-os a utilizá-las, alinhando o seu desempenho com o cumprimento dos objetivos corporativos.

A produção *Lean* consiste num sistema de gestão integrado que enfatiza a eliminação de desperdício e a melhoria contínua das operações (Chase *et al.*, 2006). Segundo os autores, existem sete categorias de desperdícios: excesso de produção, processos desapropriados, transporte, espera, inventários, movimentos e defeitos. Todavia, há autores que consideram a existência de um oitavo desperdício, sendo ele a subutilização dos colaboradores (Swank, 2003).

Mas o que é considerado desperdício pelos autores?

Desperdício ou *muda* – em japonês – é definido como “qualquer coisa que não a quantidade mínima de equipamentos, materiais, peças, espaço e tempo que são essenciais para agregar valor ao produto” (Chase *et al.*, 2006).

As TIC, vieram revolucionar o mundo e a forma como as empresas trabalham. A sua adoção num contexto empresarial traz consigo inúmeras vantagens às organizações, nomeadamente, a *standardização* dos processos que permite uma redução de custos operacionais. Posto isto, e assumindo a forte correlação que há entre a inovação e eficiência, torna-se imperativo perceber como gerir a inovação e como torná-la numa mais-valia para o desenvolvimento do negócio (Padgett & Mulvey, 2007).

2.3 Gestão da Inovação – Inovação nos Processos

Numa altura de constante mudança, a inovação dos processos corporativos deverá acompanhar a evolução das tecnologias e as exigências do mercado. Para isso é necessário perceber como se inova um processo e em que consiste esta inovação. Torna-se evidente que não é suficiente um conhecimento tecnológico sofisticado, ou até uma forte liderança no mercado para garantir um sucesso contínuo a longo-prazo. O mercado é imprevisível, e as empresas que conseguem ser ágeis e responder *just-in-time* às mudanças são as capazes de subsistir e

manter a sua posição. Segundo Higgins (1996) e Majaro (1995), a maioria dos gestores sabe que para sobreviver, as suas organizações têm de melhorar constantemente de todas as maneiras imagináveis. A ideia é que as empresas centrem as suas estratégias na inovação, sendo esta parte integrante de todas as suas decisões do dia-a-dia.

Começando com uma redundância, vamos começar pelo princípio ... O que é Inovação?

“Uma inovação pode ser algo que nunca tenha existido. Por outro lado, poderia ser algo completamente novo para a nossa própria situação pessoal ou capaz de ter um uso fresco no momento em que nos tomamos conscientes disso” (Spence, 1994). Uma inovação, segundo o autor, poderá ser uma invenção, uma melhoria do que tem sido desenvolvido e/ou uma adoção de uma inovação desenvolvida noutro lugar. Na maioria dos casos a inovação consiste numa adoção do que já é feito noutra empresa, uma vez que inventar algo completamente novo é de elevada dificuldade e requer um elevado investimento (Zhuang, Williamson & Carter, 1999).

Qualquer processo organizacional pode ser visto como um processo que transforma *inputs* em *outputs*, existindo três tipos de inovação: inovação dos *inputs* (matérias-primas, fornecedores), inovação dos *outputs* (produtos, serviços, embalagens e entrega, por exemplo) ou inovação dos processos (procedimentos administrativos, técnicas utilizadas). Dos três tipos supramencionados, a inovação dos *outputs* é a mais visível para o consumidor, no entanto, a inovação dos processos assume um papel importante na melhoria contínua das operações das empresas (Zhuang, Williamson & Carter, 1999).

Podemos afirmar que a inovação pode resolver alguns problemas, no entanto, a inovação também pode criar outros problemas – por exemplo, estamos tão dependentes do computador que se o sistema falha terá implicações imediatas nas operações e, conseqüentemente, no negócio. Por isso, Majaro (1992) defende

que o ciclo de vida de uma empresa é cíclico, e não um processo linear, uma vez que com uma inovação surgem novas realidades e novos problemas que terão que ser resolvidos com outra inovação e por aí em diante.

Quando se fala de inovação, várias opiniões são convergentes. Ota, Hazama e Samson (2013) partilham da mesma visão que os autores supracitados, considerando que “uma maneira de ganhar uma vantagem competitiva sustentável e criar valor para as partes interessadas é a procura pela inovação. Para isto, deve ser considerada a criação sistemática e contínua da inovação, adotando estratégias e operações inovadoras nas organizações.”

A inovação é um conceito cada vez mais presente na vida das organizações e caracteriza-se pela capacidade das empresas de responderem à mudança de uma forma vantajosa, tanto para o consumidor como para a própria empresa. Para uma empresa estar na linha da frente face à concorrência ela tem que estar em constante inovação, sendo imperativo ter uma visão crítica e de melhoria, questionando tudo o que se faz atualmente e se é possível otimizar o que é feito de maneira a gerar ganhos para ambos os intervenientes.

O setor bancário é um bom exemplo de como a inovação é de extrema relevância. Como iremos ver no próximo capítulo, a banca tem vindo a sofrer inúmeras mudanças nos últimos anos, inovando as suas operações e o seu modelo de negócio de maneira a estar mais próxima do consumidor e, sobretudo, de maneira a reduzir a sua estrutura de custos.

Capítulo 3

Setor Bancário

“The inescapable truth is that there are just too many banks in this country chasing too few customers.” (Dick Rosenberg, CEO Bank of America)

O setor bancário tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, nomeadamente ao nível estratégico. A otimização de custos passou a ser uma das principais preocupações do setor, que procura tornar as suas operações cada vez mais eficientes, de maneira a poder oferecer melhores condições aos seus clientes.

Sendo o setor bancário um setor complexo e dinâmico, e com o aumento das exigências dos consumidores face à oferta de produtos e serviços pelo setor, a pressão dos bancos quanto ao desenvolvimento da sua estratégia aumenta. Com um consumidor cada vez mais informado e exigente, a banca tradicional – orientada para o produto – evolui para a banca centrada no cliente – orientada para o cliente e para a sua fidelização (Beerli *et al.*, 2004).

A competitividade constitui, também, um fator importante e decisivo nesta nova abordagem do setor bancário, uma vez que com o aumento da competitividade, os bancos têm a necessidade de melhorar os produtos e serviços que oferecem aos seus clientes, de maneira a vincula-los, sendo a fidelização um dos objetivos *core* do setor. Os concorrentes dos bancos não são apenas os outros bancos, sendo que empresas como a *Amazon* e o *Paypal* poderão ser considerados substitutos do setor bancário, na medida em que ao nível dos pagamentos estas

duas empresas oferecem ao consumidor uma oferta similar à dos bancos. Tal facto, vem dificultar e pressionar as estratégias do setor, sendo necessário um esforço dos seus *players* de maneira a tornar a oferta para os clientes o mais barata e completa possível.

Após o ano de 2008, período marcado pela crise bancária que se fez sentir em Portugal, a banca passou a depender da sua rede comercial para captar clientes e recursos de maneira a aumentar os ativos (Leichtfuss *et al.*, 2010). Como tal, as instituições bancárias, para além de procurarem aumentar a sua rede comercial, procuram também otimizar os custos, diminuindo o número de sucursais, de maneira a tornar as suas operações mais eficientes, não descurando a criação de valor para os seus clientes. Torna-se imprescindível fidelizar os clientes, através de produtos de elevado valor ou através de serviços customizados e adaptados às preferências de cada um.

Neste capítulo será explorado o conceito de banca de retalho e a sua importância no contexto bancário atual. Para além disso, irá ser abordado o impacto da inovação tecnológica no setor da banca e a sua correlação com a otimização de custos, assim como a importância da experiência do consumidor e a importância do *cross-selling* relativamente às estratégias comerciais e de crescimento do setor bancário em geral.

3.1 A Banca de Retalho

Numa primeira instância é importante perceber o que é a banca de retalho e qual o seu papel na dinamização do setor bancário. A banca de retalho consiste nos serviços orientados para o consumidor prestados pelos bancos comerciais. Estes serviços incluem, entre outros, as contas correntes e as poupanças, os serviços de investimento e de crédito (Leichtfuss *et al.*, 2010).

Com lucros e receitas decrescentes devido à crise de crédito do setor, o negócio de retalho assumiu uma fatia significativa da receita total do sistema bancário. Em 2008, em plena crise económica, a banca de retalho foi responsável por 55% das receitas geradas por 140 bancos (Leichtfuss *et al.*, 2010).

A rede comercial da banca tem, portanto, um papel preponderante na captação de clientes e na retenção dos mesmos, sendo que as sucursais são a representação dos bancos junto dos clientes. Nos últimos anos, a banca de retalho tem como foco, para além da captação e fidelização de clientes, a redução dos custos operativos, de maneira a que o negócio seja cada vez mais eficiente e rentável.

Com o crescimento das receitas cada vez menor na maioria dos mercados, é expectável que a banca de retalho continue a melhorar a sua eficiência, sendo importante não só uma redução de custos mas sim uma redução de custos inteligente, isto é, reduzir os custos nas atividades que não acrescentam valor para o consumidor ou que podem ser ainda mais otimizadas. É importante não reduzir os custos de tal forma que o serviço prestado seja de fraca qualidade ou insuficiente face às expectativas dos clientes (Leichtfuss *et al.*, 2010). Para uma redução de custos eficaz, os bancos terão que conhecer bem a sua estratégia e as suas fontes de rentabilidade.

Todo o setor bancário será forçado nos próximos anos a melhorar a eficiência dos seus processos, não apenas reduzindo custos mas também melhorando a experiência dos seus clientes.

A *standardização* dos processos e a simplificação do portefólio de produtos são duas formas de otimizar os custos das operações, tornando os processos simples, rápidos e transparentes para os clientes. Por exemplo, ao invés de tornar o processo de abertura de conta dispendioso para o banco e demorado para o cliente, os bancos têm tido a preocupação de otimizar este processo, tornando-o

ágil e simples, representando uma melhoria nos dois conceitos supramencionados: redução de custos e experiência do consumidor.

Como iremos ver mais à frente, a inovação tecnológica é a principal aliada dos bancos no que diz respeito à otimização de custos e simplificação de processos. Os clientes cada vez menos querem ir aos bancos, sendo que este sentimento é comum, isto é, os bancos cada vez menos querem que os clientes vão às sucursais, sendo que as sucursais implicam custos que a tecnologia consegue reduzir através de, por exemplo, a possibilidade de transferir dinheiro e pagar contas através de uma aplicação *mobile*, que possibilita uma maior comodidade ao consumidor e uma redução de custos para o setor da banca (Pearson, 2013).

3.1.1 Otimização na Banca de Retalho

Quais os instrumentos que as instituições bancárias poderão utilizar para reduzir os custos e incrementar a produtividade?

Segundo um estudo da *Deloitte*, para reduzir os custos e incrementar a eficiência, a banca de retalho precisa de novos métodos. Os analistas sugerem que as duas formas mais utilizadas para diminuir os custos são a redução de funcionários e a otimização das operações bancárias (Kim *et al.*, 2013).

Para os autores, para uma estratégia de redução de custos eficaz é preponderante identificar os principais factores críticos de custo, sendo que as medidas tomadas para esta redução devem suportar os objetivos de negócio e preservar o valor do mesmo para o cliente. Ao determinar quais as atividades que mais acrescentam valor para os acionistas, é possível identificar as áreas que podem ser otimizadas sem que o valor percebido pelo consumidor se altere (Kim *et al.*, 2013).

A inovação e a simplificação da oferta são outras ferramentas relevantes para a redução de custos e para a melhoria da experiência do consumidor. A *McKinsey*

& Company sugere que o futuro da distribuição na banca de retalho passa por quatro medidas a adotar pelas instituições bancárias, medidas essas que terão impacto imediato no rácio de eficiência do setor bancário.

As medidas que a consultora sugere são a otimização das estratégias omnicanal para os clientes, homogeneizando as experiências do consumidor em todos os canais – através de ferramentas analíticas de *Big Data* sofisticadas e capazes de reunir informação relevante acerca dos clientes – a projeção da rede de sucursais atual de maneira a atingir a “dose mínima eficaz” – otimizar sucursais em locais onde é difícil de sair e adotar um modelo de distribuição multiformato, adequado às necessidades dos diferentes segmentos – a necessidade de garantir o envolvimento dos clientes através de estratégias de *marketing* sofisticadas e a capacidade de tornar as interações *front-office* distintivas para o cliente (Doshi *et al.*, 2014).

3.2 Evolução do Setor – Impacto da Inovação Tecnológica

“Technology will change everything – becoming a potent enabler of increased service and reduced cost; innovation is imperative!” (Price Waterhouse Coopers)

Segundo um estudo levado a cabo pela *European Financial Management Association* – EFMA, os bancos consideram que a ameaça de novos concorrentes está a crescer e 72% consideram a ameaça de potenciais concorrentes alta ou muito alta. A maior ameaça é a de empresas de tecnologia, como a *Google* e a *Apple*, consideradas por 45% dos bancos como uma ameaça ao setor bancário. Tal acontece, uma vez que as empresas de tecnologia têm oferecido aos seus clientes um conjunto de soluções financeiras, como por exemplo, o *Google Wallet* ou, no caso da *Apple*, a *Apple Pay* (Pearson, 2015).

O desenvolvimento do canal *mobile* é também significativo, sendo que em 2014, 39% das pessoas com *smartphones* tinham utilizado os serviços bancários móveis nos Estados Unidos (Pearson, 2015). Face à ameaça de entrada de novos concorrentes de outros setores, a resposta do setor bancário tem sido o aumento do investimento e da inovação, sendo estes os principais impulsionadores do setor.

A inovação tecnológica cada vez mais está presente nas estratégias dos bancos, sendo um elemento fundamental para a melhoria da experiência do consumidor, para a sua fidelização e para a otimização/simplificação dos processos bancários. A partir da análise da EFMA, é possível perceber que em 2009, 37% dos bancos tinham uma estratégia de inovação, sendo que essa percentagem em 2015 era de 73%, o que retrata a preocupação do setor com esta temática. À semelhança deste aumento da percentagem de bancos com uma estratégia de inovação, a percentagem de bancos com investimento em tecnologia também aumenta de 2009 para 2015, sendo de 15% e 84%, respetivamente.

O negócio da maioria dos bancos é o de disponibilizar uma conta corrente com serviços de pagamento associados, e numa fase posterior potenciar o *cross-selling* para uma variedade de outros produtos, como seguros ou depósitos a prazo. Um exemplo de como uma empresa de *e-commerce*, neste caso a *Alibaba*, pode entrar no mercado de serviços financeiros é o *MYbank*, na China, sendo uma nova marca criada em 2015 que tem sido apoiada pela empresa *Alibaba*. Como é referido em cima, um dos medos dos bancos é o surgimento de novos *players* que não são do setor bancário, mas que são substitutos do mesmo, na medida em que oferecem aos clientes um conjunto de serviços financeiros até agora oferecidos unicamente pelos bancos. Aqui está um exemplo de como a inovação pode representar uma ameaça para o setor bancário.

Todavia, a inovação tecnológica pode e deve ser vista como uma oportunidade para o setor, uma vez que permite a melhoria de processos, a otimização dos

custos operativos e a simplificação dos serviços bancários, vistos por muitos indivíduos como algo complexo (Pearson, 2015). De acordo com o estudo elaborado pela *Price Waterhouse Coopers*, a consultora prevê que, no domínio da inovação, esta irá continuar a aumentar e que os principais bancos irão ter que alavancar a sua estratégia de inovação. Em 2020, a PWC prevê que o setor bancário apresente algumas destas características:

- Cada banco será de banca direta, isto é, como a tecnologia permite uma série de aplicações *online* e como o dinheiro físico irá cair em desuso, as sucursais tradicionais não serão mais necessárias, dado o seu elevado custo fixo;
- A competitividade não será influenciada pela rede de sucursais mas sim pela tecnologia e pela publicidade de cada banco;
- Os bancos que conseguirão permanecer no mercado são os que têm uma estrutura de custos reduzida;
- Os dispositivos inteligentes serão, a par dos cartões, o primeiro instrumento utilizado para pagamentos pelos clientes;
- A biometria, como impressão digital ou reconhecimento de voz, irá ser comum na autorização de transferências e na autenticação.

Em suma, a tecnologia é uma realidade nos mercados atuais, nomeadamente, no setor da banca. A tecnologia permite proporcionar um serviço superior aos clientes, o crescimento e uma nova concorrência. A complexidade operacional da banca tradicional necessita de ser alterada, tornando as operações mais eficientes e menos complexas, de maneira a reduzir os custos de estrutura, tornando os serviços mais simples e adequados às necessidades dos consumidores. As instituições bancárias precisam de reconstruir as suas organizações em torno do cliente, sendo imperativo adotar uma estratégia ágil, inovadora e capaz de se adaptar às mudanças (Sullivan *et al.*, 2014).

Os bancos terão que ter a sua estratégia bem definida e decidir que oferta irão proporcionar aos seus clientes, se esta será simples ou complexa, se têm as tecnologias de suporte suficientes para sustentar os produtos e serviços que oferecem, se a sua oferta vai de encontro ao que o cliente quer e necessita, e se os seus processos poderão ser ainda mais otimizados.

3.3 Importância do *Cross-Selling* na Banca

Num mercado cada vez mais saturado e com uma concorrência cada vez mais apertada, as instituições bancárias sentem dificuldades em captar novos clientes, sendo importante reter os clientes que possuem e extrair o máximo valor dos mesmos. De maneira a reter os clientes e a reduzir a taxa de *churn* – percentagem de clientes de um serviço que interrompem a utilização desse serviço num determinado período de tempo – os bancos estão a considerar formas de potenciar o relacionamento com os clientes, sendo uma das formas possíveis o *cross-selling* ou venda cruzada (Ansell, Harrison & Archibald, 2007).

Em que consiste o *cross-selling*? O *cross-selling* consiste numa estratégia de vender outros produtos/serviços a um cliente que já adquiriu um produto na empresa. Os seus objetivos são aumentar a confiança do cliente na empresa e diminuir a probabilidade de o cliente ir para uma empresa concorrente.

Uma vez que é mais dispendioso captar um cliente do que manter um cliente já existente, o *cross-selling* representa um meio rentável de extrair o máximo de valor da carteira de clientes de uma organização (Felvey, 1982).

Todavia, a estratégia de *cross-selling* deve ser pensada e estruturada, uma vez que se for em demasia pode perturbar os clientes e torná-los menos sensíveis, podendo até enfraquecer o relacionamento dos mesmos com a empresa. O ideal é customizar a oferta a cada cliente, através de ferramentas de CRM sofisticadas

que permitam conhecer o consumidor e adequar a oferta – “oferecer o produto certo ao cliente certo na hora certa” (Ansell, Harrison & Archibald, 2007).

Os dados que temos acerca dos nossos clientes são fundamentais para traçar o seu perfil, através do seu histórico, podendo fazer previsões acerca das suas necessidades futuras.

Aumentar o número de produtos que o cliente possui aumenta o número de pontos comuns entre o cliente e o banco, além de aumentar os custos de mudança que o cliente enfrentaria se decidisse trocar de instituição bancária (Srivastava & Shocker, 1987). Podemos então reparar que o *cross-selling* é uma prática muito utilizada no setor bancário, tendo em vista a fidelização dos clientes, o conhecimento mais aprofundado das suas preferências e a customização da oferta de acordo com as necessidades específicas de cada um, antecipando a procura pelos produtos/serviços do banco. Dois conceitos que estão intimamente relacionados com a venda cruzada são as ferramentas de CRM e o ciclo de vida do cliente na organização.

O que é o CRM? Para que as estratégias de *marketing* sejam bem sucedidas, os bancos terão que conhecer os seus clientes e conhecer as suas preferências e necessidades. Para isso, é necessário recolher informação relevante acerca dos mesmos e saber como tratá-la de maneira a traçar um perfil correto do consumidor. A informação recolhida terá que ser em qualidade e não em quantidade, sendo que esta só é poderosa quando é relevante e retrata verdadeiramente a realidade (Adebanjo, 2003).

O CRM consiste no processo de captar, reter e tornar os clientes rentáveis. As suas ferramentas requerem um foco claro nos atributos do serviço que representam valor para os clientes e que os tornam fidelizados (Adebanjo, 2003).

Um dos benefícios de implementar estratégias de CRM é a redução dos custos de contato com os clientes, isto é, uma estratégia de CRM de sucesso envolve uma integração multicanal para servir os clientes a um custo reduzido. Para além

disso, uma oferta igual em todos os canais torna as estratégias de comunicação do banco coerentes e mais eficazes (Curry & Curry, 2000).

Payne e Frow (2005) definem CRM como “uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de valor para o acionista através de um estabelecimento de relações com os principais clientes e segmentos.” Mais, os autores defendem que o CRM une o potencial das estratégias de *marketing* relacional com as tecnologias de informação, para criar relações rentáveis e de longo prazo com os clientes. Uma estratégia de CRM bem implementada requer uma integração funcional dos processos, pessoas, operações e recursos de *marketing*.

O entendimento acerca do ciclo de vida do cliente é extremamente relevante quando falamos de CRM e de *cross-selling*, uma vez que as estratégias de venda cruzada apenas têm sucesso se forem utilizadas na fase correta do ciclo de vida do cliente na organização. Os clientes têm ciclos de vida previsíveis, sendo que esta previsibilidade permite que as organizações tenham oportunidades de venda cruzada de produtos e/ou serviços adicionais aos clientes existentes, e as estratégias de CRM, se bem executadas, permitem que as ações de *marketing* se tornem mais eficazes, uma vez que são customizadas de acordo com as necessidades de cada consumidor (Li, Sun & Wilcox, 2005).

Capítulo 4

A empresa a estudar: ActivoBank

O ActivoBank S.A. é um banco de retalho português, detido pelo Grupo Millennium BCP e criado pelo mesmo juntamente com a consultora *McKinsey & Company*.

Em 1994 o Banco Comercial Português decidiu criar um conceito de banca mais eficiente e inovadora, disponível todos os dias para os seus clientes. Nasceu o Banco 7, o primeiro banco português a utilizar o telefone como principal canal de comunicação.

Em 2001, e com as oportunidades que a internet trouxe às empresas, o Banco 7 é reinventado, passando a chamar-se ActivoBank 7. O ActivoBank 7 surge com maior foco no cliente, sendo um banco especializado em investimentos e procurando clientes com elevado potencial, denominados internamente como clientes *affluent*¹.

Com o objetivo de aumentar a carteira de clientes e a notoriedade no setor, o ActivoBank 7 estendeu as suas operações temporariamente para Espanha, através de uma parceria com o *Banco Sabadell*. Esta parceria, no entanto, durou pouco tempo, tendo terminado em 2002, levando o ActivoBank 7 a retomar as suas operações em Portugal, voltando ao controlo total pela casa mãe, o BCP.

¹ Clientes captados pelo ActivoBank que cumprem um de dois critérios: vencimento ou pensão domiciliado no ActivoBank no valor líquido mensal maior ou igual a 2 000 euros ou património aplicado no ActivoBank maior ou igual a 30 000 euros.

O crescimento, tanto a nível de carteira de clientes como a nível de rentabilidade, nunca foi o principal objetivo do ActivoBank 7. Este funcionava como uma “incubadora de inovação” do BCP para testar inovações no mercado, enquanto gerava receitas para autofinanciar as suas operações.

Todavia, com a crise económica que se fez sentir no ano de 2008, o ActivoBank 7 viu a sua missão comprometida. Não sendo um banco com notoriedade nem possuindo uma quota de mercado significativa no mercado nacional, seria expectável que fosse dos primeiros bancos a sofrer consequências da crise. Isto foi confirmado em 2009, ano em que as operações do ActivoBank 7 não eram auto-suficientes e o resultado líquido foi negativo.

Uma vez que o BCP também estava a sentir os efeitos da crise económica, era necessário começar a repensar na sua carteira de ativos, e que decisões internas deveriam ser tomadas de maneira a dar a volta à situação. Surgiram então duas grandes temáticas: numa primeira instância, a carteira de clientes da casa mãe era constituída por clientes com uma idade média alta, sendo necessário captar clientes jovens de maneira a garantir a sustentabilidade do banco a longo-prazo; numa segunda fase era necessário reavaliar a situação do ActivoBank 7.

Foi então nomeada uma equipa de projeto para responder à primeira questão, isto é, como atrair e captar segmentos mais jovens? A equipa de projeto foi então denominada de *Blue Ocean*. O objetivo deste projeto era desafiante e consistia em criar o "banco do futuro" para as gerações mais jovens. A ideia era criar um conceito de banco fácil e simples, quer nas suas operações quer no seu portefólio de serviços e produtos.

Nasceu então o ActivoBank, um conceito que responde às duas questões supramencionadas: o que fazer com o ActivoBank 7 e como atrair e captar a geração jovem.

Atualmente o ActivoBank é um banco que apesar de ainda se encontrar numa fase de crescimento, já conta com mais de 100 000 clientes. Atingiu o *breakeven-*

*point*² no ano de 2014, sendo um banco rentável e reconhecido no setor da banca como um banco com espírito inovador, com uma estrutura de custos otimizada ao pormenor, possibilitando uma melhor oferta para os clientes.

Foi o primeiro banco em Portugal a não cobrar despesas de manutenção de conta nem anuidades dos cartões, a qualquer cliente em qualquer idade. É um conceito de banca otimizada, inovadora, com processos bancários simples mas completos, em que cada cliente poderá gerir a sua conta de uma forma cómoda, inovadora e simples.

4.1 Valores

O ActivoBank pauta a sua estratégia e a sua abordagem com os clientes em cinco grandes pilares, os valores que a organização defende e pratica. São esses valores a simplicidade, a inovação, a confiança, a transparência e a acessibilidade.

A simplicidade é a palavra de ordem dentro da organização, que se caracteriza por um banco com operações simples, com um portefólio de produtos e serviços simples mas completos, uma gestão de conta que poderá ser feita pelos clientes, e um processo de abertura de conta rápido e descomplicado.

Quando falamos em inovação, não podemos deixar de referenciar o ActivoBank como um banco inovador, sendo uma fonte de inspiração para os restantes *players* do setor bancário. A inovação está implícita em todas as atividades do banco, desde a inovação do serviço ao cliente até à inovação dos produtos bancários oferecidos. Para além disso, a inovação tecnológica é também um ponto forte do ActivoBank, que possui uma aplicação para os dispositivos móveis premiada inúmeras vezes e que oferece aos seus clientes um conjunto de funcionalidades inovadoras e únicas.

² Ponto de equilíbrio, isto é, momento em que as receitas igualam as despesas (www.investopedia.com)

A confiança no setor bancário tem sido cada vez mais afetada pelos episódios que têm ocorrido nos últimos tempos com alguns dos bancos a encerrarem a sua atividade, de uma forma inesperada e repentina. Por isso, o ActivoBank faz questão de incluir na sua lista de valores um conceito que é levado a sério dentro da organização, que pauta toda a sua estratégia de comunicação com base no estabelecimento da confiança dos clientes no banco. A confiança é um requisito obrigatório para que a relação entre os clientes e uma organização funcione e perdure no tempo.

De maneira a aumentar a confiança dos consumidores, o ActivoBank considera fundamental a transparência para com os seus clientes, de maneira a que estes estejam informados em relação às políticas de funcionamento do banco e em relação à sua estratégia de atuação no mercado. A transparência está presente em todas as operações do banco, desde os processos de *front-office* até aos processos de *back-office*, permitindo que o cliente conheça ao pormenor o seu banco, estabelecendo uma relação de confiança a longo-prazo.

Por último mas não menos importante, a acessibilidade. Um dos elementos diferenciadores do ActivoBank é a acessibilidade dos seus serviços, sendo o único banco em Portugal que possibilita aos seus clientes irem às suas sucursais durante a semana e ao sábado, até às 20h. O horário de funcionamento da rede de agências do ActivoBank é das 10h às 20h, de segunda-feira a sábado. Para além disso, todas as operações podem ser feitas através da aplicação *mobile* do banco, o que permite que o cliente aceda ao seu banco todos os dias a qualquer hora.

São estes os cinco valores que conduzem a estratégia do ActivoBank e que permitem a captação e fidelização de clientes. Desde a sua criação os valores da organização mantêm-se inalterados e o seu crescimento é maior a cada ano de atuação.

4.2 Prémios e Conquistas

O ActivoBank, tanto pela sua inovação como pela sua simplicidade de processos, é reconhecido inúmeras vezes por diversas entidades nacionais e internacionais. Alguns dos prémios mais recentes do banco, conquistados durante o ano de 2015 são: melhor banco comercial português pela *World Finance Banking Awards*, banco mais inovador em Portugal pela *International Finance Magazine* (IFM), melhor *marketing* nas redes sociais pela Associação da Economia Digital (ACEPI) e, no ano de 2016 foi distinguido com o Prémio Cinco Estrelas pelo processo de abertura de conta (Anexo 2).

4.3 Indicadores Macroeconómicos

Para conhecer a empresa objeto do presente estudo é necessário conhecer alguns dos seus indicadores macroeconómicos, que traduzem a sua dimensão, a sua rentabilidade e a sua utilização por parte dos seus clientes. Posto isto, irão ser representados alguns dados que permitem avaliar a situação atual do ActivoBank, de entre os quais, a evolução da carteira de Clientes (Anexo 3), a evolução do Resultado Líquido (Anexo 4), a evolução dos Custos Operacionais (Anexo 5) e a evolução da Taxa de Utilização da Aplicação *Mobile* (Anexo 6), isto é, a variação do número de utilizadores do canal *mobile* do banco, de 2014 a 2015.

4.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do ActivoBank caracteriza-se por uma estrutura funcional, uma vez que a empresa está dividida em departamento funcionais, em que cada área desempenha uma função e é responsável pelas suas atividades (Kerzner, 2001). Na Figura 3 está representada a estrutura do ActivoBank, com os respetivos departamentos divididos consoante as suas funções e especializações.

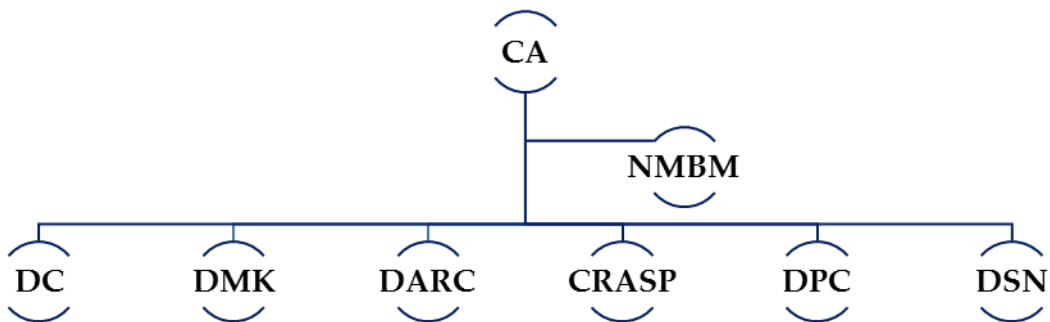


Figura 3: Estrutura Organizacional do ActivoBank

Como podemos reparar na Figura 3 a estrutura do ActivoBank está dividida em seis departamentos funcionais. Ao mais alto nível está o presidente do Conselho de Administração e CEO da organização, Doutor Nelson Machado. A reportar diretamente ao presidente do CA está o Núcleo Melhor Banco do Mundo, também designado como Núcleo de Inovação, departamento esse onde decorreu o estágio curricular que originou o estudo relatado neste documento.

O papel do Núcleo de Inovação na estratégia da organização é o de reforçar a cultura de inovação ao nível interno, de modo a proporcionar soluções simples, disruptivas e adequadas à carteria de clientes do ActivoBank.

A inovação deverá ser comum a todos os departamentos e, por isso, uma das responsabilidades do Núcleo de Inovação é a de suportar todas as áreas do banco, de maneira a articular a inovação – processual e tecnológica – entre todos os colaboradores do ActivoBank, fomentando uma cultura inovadora, com foco na satisfação das necessidades dos clientes.

Parte II – Estudo Empírico: Otimização da Carga Operativa das Sucursais do ActivoBank

Capítulo 5 Caraterização do Estudo

Após um enquadramento teórico dos principais temas relacionados com o Estudo Empírico, torna-se relevante descrever em que consiste o estudo, quais os seus objetivos, quais os processos analisados ao longo do estágio curricular no ActivoBank e qual a metodologia utilizada para analisar as operações em questão. Ao longo do Capítulo 5 será explicado o ónus da análise e a sua relevância, assim como serão enumerados os processos analisados ao longo do estágio curricular, sendo que a explicação mais detalhada será realizada no Capítulo 6.

5.1 Objetivos do Estudo

A análise da carga operativa das sucursais do ActivoBank surge com a necessidade da organização de rever os processos operativos da sua rede de retalho, através de uma auditoria interna aos seus processos.

Uma vez que ao nível central é mais difícil de analisar os processos operativos das sucursais, era imperativo auditar as operações no terreno e, por isso, era relevante que o estudo em questão fosse elaborado nas próprias sucursais. E assim foi, sendo que os processos analisados presentes neste documento foram todos avaliados nas próprias sucursais do banco, de maneira a que todos os pormenores e detalhes fossem percepcionados.

O principal objetivo da análise à carga operativa da rede de retalho do banco era o de perceber se as operações que ocorrem nas sucursais já estavam otimizadas ao máximo e, no caso de existirem *bottlenecks*³ operacionais, perceber como estes poderiam ser otimizados ou até eliminados, nos casos em que essas tarefas não eram necessárias nem acrescentavam valor às operações da organização.

Após uma análise detalhada aos processos foram identificados, no caso de existirem, *bottlenecks* operacionais. Numa segunda instância, era necessário perceber como minorar o impacto desses *bottlenecks*, através de sugestões de melhoria que tiveram como finalidade otimizar a rentabilidade do banco, tornando as suas operações mais eficientes, e/ou melhorar a experiência do cliente.

Uma vez que o setor bancário se encontra numa fase de mudança, com uma crescente preocupação na redução dos custos de estrutura, a otimização das operações bancárias é extremamente relevante e útil para a redução dos custos operacionais dos bancos, assim como para a melhoria da experiência do cliente, que com a evolução tecnológica e com o crescimento da utilização dos canais remotos, como o *mobile* e a *internet*, se torna mais independente e exigente.

Assim, a tendência do setor bancário é a de automatizar os seus processos, direcionando os clientes para os canais digitais, de maneira a reduzir os custos

³ Um *bottleneck* operacional caracteriza-se por um ponto crítico nas operações que origina um congestionamento das mesmas, fazendo com que todas as operações subsequentes abrandem. Os *bottlenecks* são geradores de ineficiências operacionais (Li, Chang & Ni, 2009).

de gestão de clientes e os custos inerentes a uma rede de distribuição física. Esta otimização tem impacto na experiência do cliente e na rentabilidade do setor.

5.2 Processos Investigados

Os processos analisados ao longo do estágio curricular foram selecionados pelo CA que, face ao crescimento acelerado do banco, decidiu escolher as operações críticas para a atividade da empresa, isto é, as operações ao nível da rede de retalho que atualmente têm um maior impacto na carga operativa do banco e na experiência dos clientes.

Foram então selecionados três macro processos – abertura de conta, *self-banking* e contas devolvidas – que nunca tinham sido alvo de auditoria por parte do banco, sendo imperativo que esses processos deveriam ser analisados no terreno, uma vez que todos eles incluem operações de *front-office*, em que a presença do cliente é preponderante para o processo operativo.

O primeiro processo a ser analisado foi o processo de abertura de conta nas sucursais do ActivoBank, doravante designadas por Pontos Activo ou PA's.

Nos últimos anos a carteira de clientes do ActivoBank tem aumentado exponencialmente, no entanto, a capacidade da rede de retalho manteve-se relativamente inalterada, não acompanhando o crescimento do banco. Tal facto teve implicações nas operações dos PA's, uma vez que a capacidade muitas vezes não era suficiente para fazer face à procura por novas aberturas de conta. Posto isto, era preponderante perceber se o processo de abertura de conta, que teoricamente e segundo comunicação institucional do banco tinha a duração de 20 minutos, estava otimizado ao máximo ou se poderia ser melhorado, tanto ao nível de eficiência operacional – tempo e custos – como ao nível da experiência do cliente.

Sendo o processo de abertura de conta um elemento diferenciador do banco relativamente aos seus concorrentes é de extrema relevância que este esteja em constante inovação, sendo alvo de melhoria contínua. A abertura de conta é o primeiro contacto do cliente com o banco e representa um processo crítico, pois deverá haver uma ponderação criteriosa entre a eficiência do processo e a experiência do cliente.

O segundo processo a ser analisado foi o *self-banking*, que consiste na recolha de dinheiro nas caixas multibanco, designadas ao longo do documento como ATM's. A recolha do numerário e dos cheques depositados nas ATM's é feita por uma empresa contratada pelo ActivoBank, denominada *Loomis*. Uma vez que o ActivoBank é um banco maioritariamente digital, não possui tesouraria, isto é, não dispõe dos serviços de depósito nos balcões da rede de retalho. Todas as transações são realizadas ou pelo *website* do ActivoBank, ou pela aplicação do telemóvel ou através das ATM's e os depósitos, quer de cheques quer de numerário são realizados ou nas caixas multibanco ou nos balcões do BCP. Sendo a banca à distância o posicionamento do ActivoBank, este pretende simplificar os processos operativos de maneira a ser mais eficiente, disponibilizando melhores condições para os clientes. Esta forma de transacionar e depositar dinheiro, onde o cliente é *self-direct*, é conhecida como *self-banking*, sendo que o processo de recolha de numerário pela *Loomis* foi intitulado com este nome.

O terceiro e último processo a ser alvo de auditoria foi o processo de contas devolvidas. Após a abertura de conta nos PA's, os documentos dos clientes e os dados dos mesmos são enviados para o DSN, para que este valide a documentação recebida e permita a abertura de conta. Quando há alguma irregularidade com os documentos ou com os dados dos clientes, o processo de abertura de conta é devolvido aos PA's, que terão que corrigir os erros detetados pelo DSN e reenviar o processo de abertura após a correção.

Este processo, a par da abertura de conta, teve um elevado impacto na carga operativa dos PA's, representando um processo crítico na eficiência operacional da rede de retalho da organização, uma vez que ocorreu com elevada frequência.

Como podemos reparar, nos três processos analisados neste documento, dois estão relacionados com a abertura de conta, o que demonstra a importância da mesma para a estratégia do ActivoBank. Como é descrito no capítulo quarto, no ano de 2016 o ActivoBank foi distinguido com o Prémio Cinco Estrelas pelo processo de abertura de conta, o que revela o quão diferenciador e simples é esta operativa. Sendo o primeiro contacto com o cliente, o momento de abertura de conta no setor da banca de retalho é cada vez mais pensado e adaptado às necessidades dos clientes, procurando impactar e impressionar os mesmos durante a primeira experiência com o banco, tornando-a única e inesquecível.

No Capítulo 6 os três processos descritos anteriormente serão explicados com maior detalhe e cada etapa processual será pormenorizada, de maneira a ser possível perceber como é que as operações ocorrem.

5.3 Metodologia

A otimização da carga operativa das sucursais do ActivoBank e a consequente implementação de melhorias ao nível operacional implica um estudo rigoroso dos processos da organização, de forma a conhecer todos os detalhes das operações analisadas. Posto isto, a metodologia utilizada para proceder à análise dos processos da rede de retalho do ActivoBank foi a análise documental e a observação direta no terreno.

Numa primeira instância, de maneira a obter informação relativa ao setor bancário e às temáticas inerentes ao estudo elaborado neste documento, foi feita uma análise documental e bibliográfica, procedendo-se à recolha da informação relevante encontrada em diversas fontes.

A informação relativa aos normativos processuais específicos do ActivoBank também foi obtida através da análise documental, quer através da consulta de legislação do Banco de Portugal, quer através de normativos internos relativos aos processos analisados.

Numa segunda instância, com a finalidade de auditar e conhecer os processos objeto de análise neste documento, e de maneira a ser possível mapear os mesmos pormenorizadamente, foi utilizada uma metodologia de observação. Esta foi a técnica mais utilizada para este estudo, uma vez que todos os processos analisados nunca tinham sido auditados, não havendo muita documentação em relação às suas especificidades.

A comunicação com todos os departamentos envolvidos – elaborada através de telefonemas, reuniões e entrevistas informais – foi também deveras importante, proporcionando um conhecimento mais detalhado das operações dos PA's. O DC e o DSN foram as áreas que estiveram envolvidas diretamente com o estudo, no entanto, em alguns processos fez sentido incluir outros departamentos, como por exemplo, o DCRI nas questões relacionadas com as sugestões de melhoria de natureza mais técnica.

Em resumo, ao nível da análise dos três processos a metodologia utilizada foi comum, isto é, numa primeira fase foram analisados todos os documentos que diziam respeito aos processos auditados, desde documentação interna, documentação do Banco de Portugal e documentação bibliográfica.

Após o conhecimento dos processos, procedeu-se à observação dos mesmos no terreno, de maneira a ser possível um mapeamento das operações, para poder comparar o que se faz no terreno com o que está estipulado pelo banco, nos casos em que existia documentação interna relativa ao processo em análise.

De seguida, através do mapeamento e da observação das operações, realizou-se uma listagem de *bottlenecks* detetados e dos principais pontos críticos de cada processo.

Ulteriormente, foram sugeridas melhorias operacionais, quer ao nível da eficiência das operações com impacto na rentabilidade do banco, quer ao nível da experiência do consumidor com impacto na satisfação do mesmo.

Numa última fase, e após a apresentação das melhorias operacionais aos departamentos envolvidos e ao CA, foram selecionadas as melhorias operativas alinhadas à estratégia do ActivoBank e rejeitadas as melhorias operacionais que não poderiam ser implementadas, quer por decisão dos intervenientes, quer por limitações orçamentais ou até por outros constrangimentos, como por exemplo, o risco inerente de algumas propostas.

Capítulo 6

Trabalho Desenvolvido

Após uma breve explicação, presente no capítulo quinto, dos processos analisados ao longo do estágio curricular no ActivoBank, irá proceder-se à exposição pormenorizada de cada processo, sendo que neste capítulo cada processo será analisado separadamente.

Para os descrever, foi adoptada uma estrutura comum, sendo que numa primeira fase será descrito o processo em análise e serão enumerados os problemas detetados, seguidos das sugestões de melhoria propostas para resolver os respetivos problemas. Por último, será referida a implementação das propostas de melhoria sugeridas, nos casos em que as mesmas foram validadas pelo CA.

6.1 Abertura de Conta

6.1.1 Descrição do Processo e da Análise

Como referido anteriormente, o processo de abertura de conta é um elemento chave na estratégia de captação do ActivoBank, representando a primeira experiência do cliente com o banco. Posto isto, este processo deverá ser diferenciador e capaz de impactar e superar as expetativas dos clientes.

A análise a este processo surge com a vontade do CA de ter conhecimento acerca do que é feito nos PA's no momento de abertura de conta. Esta auditoria tinha como finalidade apurar o impacto que este processo tinha na carga operativa da rede de retalho do banco.

Para isso, e uma vez que para analisar o processo com maior clareza era necessário conhecê-lo e observá-lo, foram pedidos ao Departamento Comercial todos os documentos relativos ao processo de abertura de conta. Com a ajuda da área comercial foi possível ter acesso a um documento que continha a coreografia de abertura de conta nos PA's, isto é, o fluxograma das etapas do processo de abertura de conta que descrevia quais as tarefas que os colaboradores das sucursais deveriam fazer na abertura de uma conta e em que altura cada tarefa deveria ser elaborada.

Numa primeira instância, e através de uma análise documental, foi mapeada a coreografia estipulada pelo DC, de maneira a poder compará-la com o que era realmente feito pelos colaboradores da rede de retalho. No documento existiam duas coreografias, sendo que uma estava pensada para a abertura de conta realizada apenas por um colaborador (Figura 4) e outra estava desenhada para a abertura de conta realizada por dois colaboradores em simultâneo (Figura 5).

De seguida, foram escolhidos quatro PA's como amostra, sendo selecionados dois PA's do sul do país – Cascais e Vasco da Gama – e dois PA's do norte do país – Península e NorteShopping. Nesta amostra foram identificadas quais as etapas estipuladas pelo banco que não eram realizadas pelos colaboradores, para que fosse possível identificar quais as falhas operacionais no processo de abertura de conta. O cruzamento dos dois mapeamentos está representado na Figura 6, que traduz o que estava estipulado pelo ActivoBank operacionalmente e o que não é cumprido pelos colaboradores. Para este cruzamento apenas foram consideradas as coreografias elaboradas com um colaborador, visto que a abertura de conta com dois colaboradores em simultâneo nunca foi observada.



Figura 4: Coreografia elaborada por 1 colaborador estipulada pelo AB

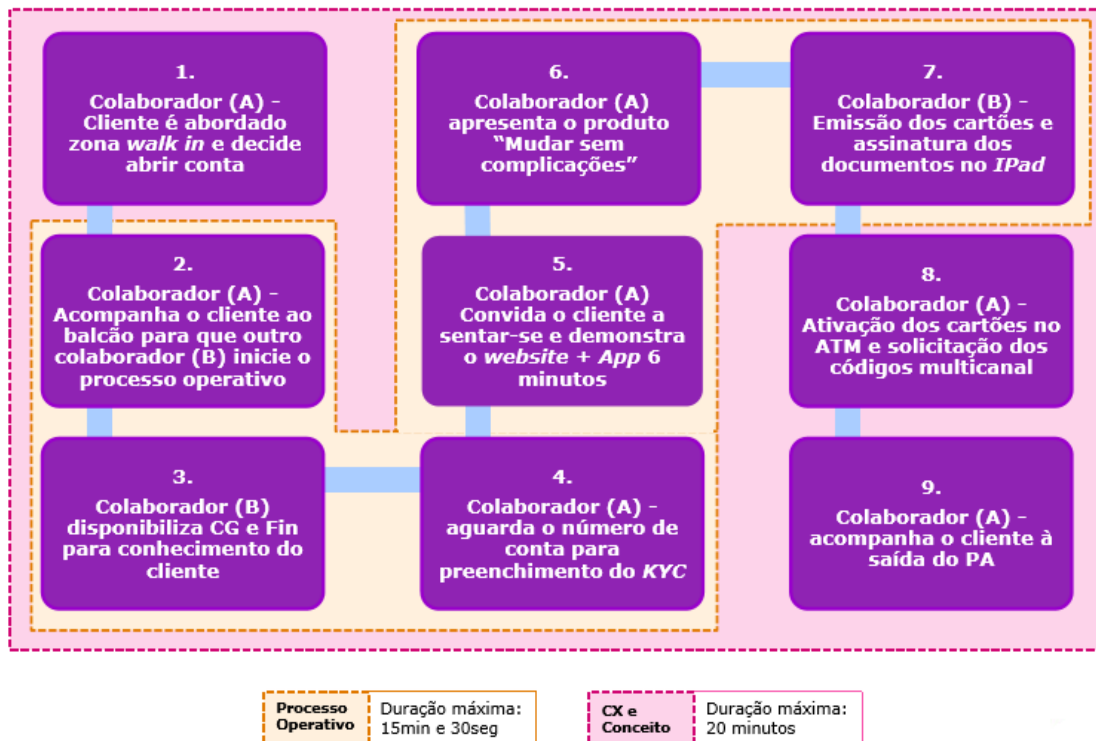


Figura 5: Coreografia elaborada por 2 colaboradores estipulada pelo AB

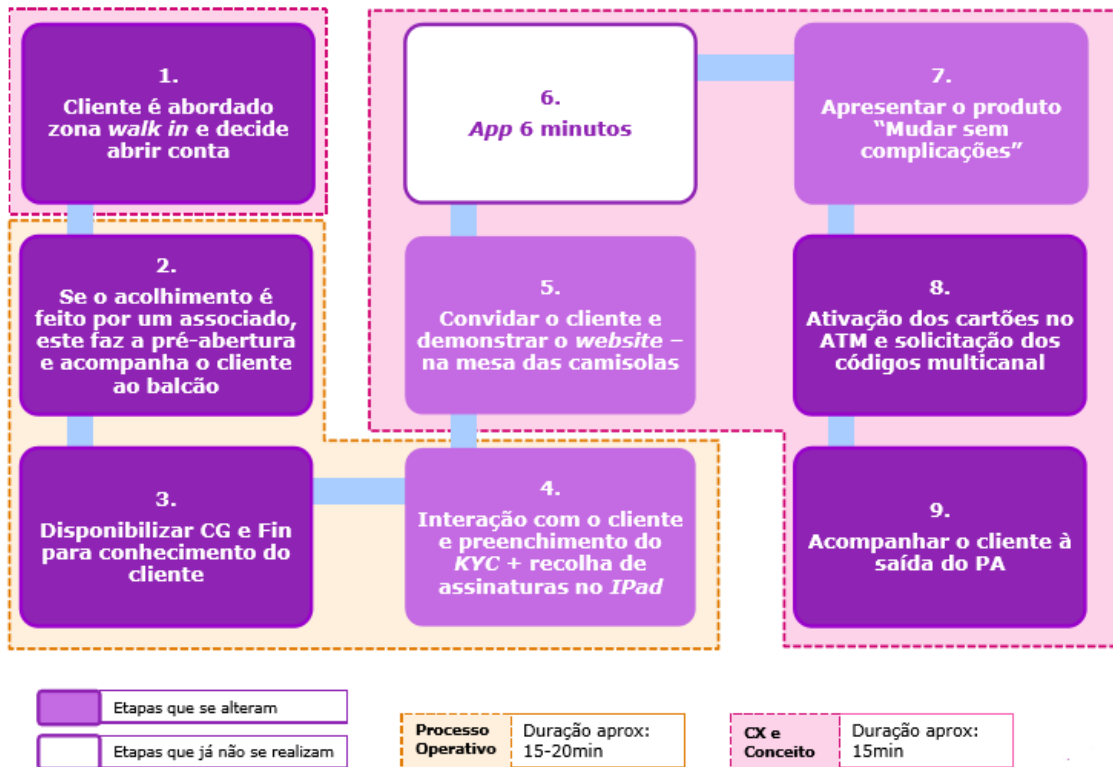


Figura 6: Cruzamento da coreografia elaborada por 1 colaborador estipulada pelo AB com a coreografia observada nos PA's

Após o cruzamento da coreografia elaborada por um colaborador estipulada pela organização com a coreografia observada nos PA's, foi possível identificar quatro falhas operacionais:

1. O preenchimento do *KYC⁴ Plus* era feito no final do processo de abertura de conta, estando definido que o mesmo deveria ser elaborado em simultâneo com a recolha das assinaturas, isto é, a meio do processo;
2. A demonstração do *website* ocorria em diferentes fases, dependendo do PA analisado e do fluxo de clientes, e a mesa das camisolas⁵ vinha a cair em desuso, sendo utilizada apenas por alguns PA's;

⁴ *KYC Plus* significa *Know Your Customer* e corresponde a um formulário padrão que permite que as instituições financeiras conheçam informações detalhadas dos seus clientes, de maneira a que seja possível traçar um perfil de risco dos mesmos. Este formulário foi imposto pelas Entidades Reguladoras às instituições financeiras, de maneira a que estas consigam traçar um perfil de risco da sua carteira de clientes.

⁵ Corresponde à montra de produtos presente em todos os Pontos Activo, onde consta um computador *iMac* e um portefólio de produtos comercializados pelo ActivoBank, desde seguros a créditos habitação, entre

3. A utilização da *App de 6 Minutos*⁶ (Anexo 7) deixou de fazer parte da coreografia, sendo que os colaboradores não incluíam esta ferramenta no processo de abertura de conta;
4. O produto “Mudar Sem Complicações” não era apresentado aos clientes, sendo apenas sugerida a domiciliação do vencimento no momento de abertura de conta.

Em suma, das quatro falhas operacionais detetadas no processo de abertura de conta, três continuavam a ser elaboradas pela rede de retalho ainda que tenham sido ligeiramente alteradas e uma, a *App de 6 Minutos*, tinha sido completamente retirada pelos colaboradores da coreografia estipulada pela organização.

Neste momento da análise apenas tinha sido mapeado o processo de abertura de conta e tinha sido feita uma comparação entre o que estava planeado pela organização e o que era realmente processado pelas sucursais do ActivoBank.

No entanto, apesar da comparação entre as coreografias ser extremamente útil como ponto de partida, era necessário perceber se o processo de abertura de conta demorava efetivamente 20 minutos, porquê que algumas etapas da coreografia estipulada pela organização não eram cumpridas e porquê que a coreografia realizada com dois colaboradores em simultâneo nunca era praticada.

Posto isto, e de maneira a apurar quanto tempo é que um processo de abertura de conta nos PA's demorava, foi decidido que a única forma de calcular esse tempo era através da observação direta no terreno. Para isso era necessário estar presente nas sucursais do ActivoBank, durante o momento de abertura de conta.

outros. Esta mesa funciona como mesa de suporte e deverá ser utilizada pelos colaboradores para demonstrar o *website* do banco aos clientes.

⁶ A *App de 6 Minutos* é uma aplicação desenvolvida pelo ActivoBank que permite, de uma forma natural e informal, através de um pequeno questionário, perceber o tipo de perfil do cliente que abre conta, originando uma oferta comercial especificamente orientada para o tipo de perfilagem obtida na aplicação.

Face à impossibilidade de observar os 14 PA's por questões de limitação de tempo, foram apenas analisados quatro – PA NorteShopping, PA Península, PA Cascais e PA Vasco da Gama. Nas sucursais referidas, foram então observados diversos processos de abertura de conta de maneira a apurar dois *outputs*: o tempo que cada processo demorava a ser concluído e quais os *bottlenecks* que ocorreram em cada abertura de conta.

Devido a limitações de tempo, a amostra entre os PA's observados não foi homogénea, sendo que nos PA's NorteShopping e Península foram observadas 8 aberturas de conta em cada um, no PA Vasco da Gama apenas foram observadas 3 aberturas de conta e no PA Cascais foram observadas 5 aberturas de conta. No total, foram observados 24 processos de abertura de conta, sendo que 16 foram no norte do país e 8 foram no sul do país.

As aberturas de conta observadas, de maneira a não enviesar a amostra, apenas dizem respeito a aberturas de conta com um titular, uma vez que as aberturas de conta com dois ou mais titulares demoram mais tempo a ser concluídas.

Após a medição dos tempos dos 24 processos de abertura de conta foi possível apurar o tempo médio de duração do processo de abertura de conta em cada PA, sendo que no NorteShopping o tempo médio de abertura de conta observado foi de 38 minutos (Figura 7), no Península foi de 34 minutos (Figura 8), no Cascais foi de 36 minutos (Figura 9) e no Vasco da Gama foi de 25 minutos (Figura 10).

Através da observação das Figuras 7, 8, 9 e 10 é possível concluir que os 20 minutos estipulados pela organização não eram cumpridos pela rede de retalho, sendo necessário apurar as causas do não cumprimento do objetivo estipulado.

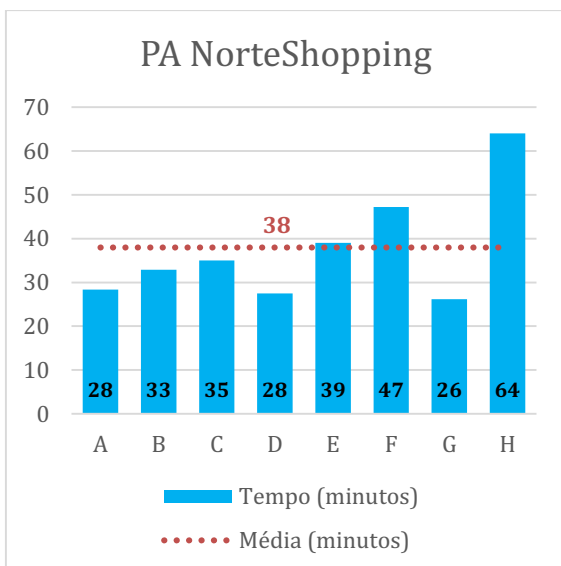


Figura 7: Tempo Abertura NorteShopping

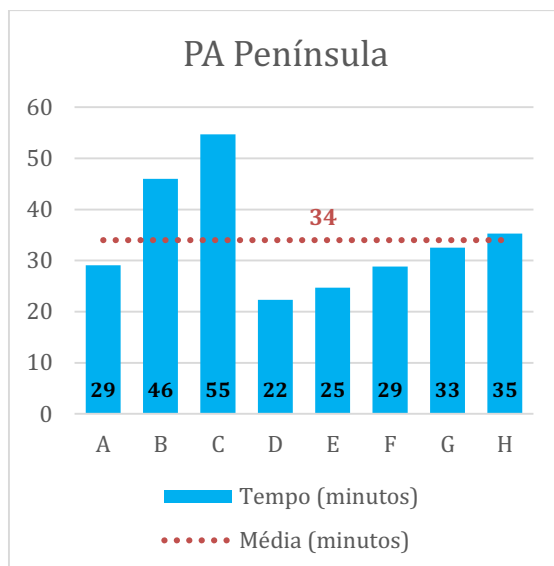


Figura 8: Tempo Abertura Península

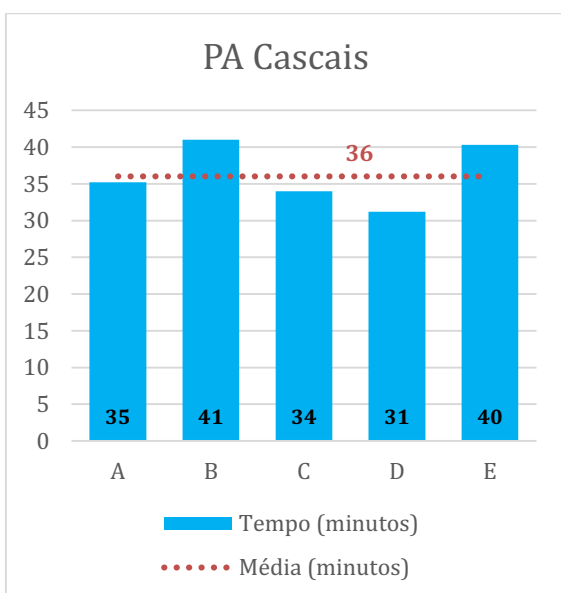


Figura 9: Tempo Abertura Cascais

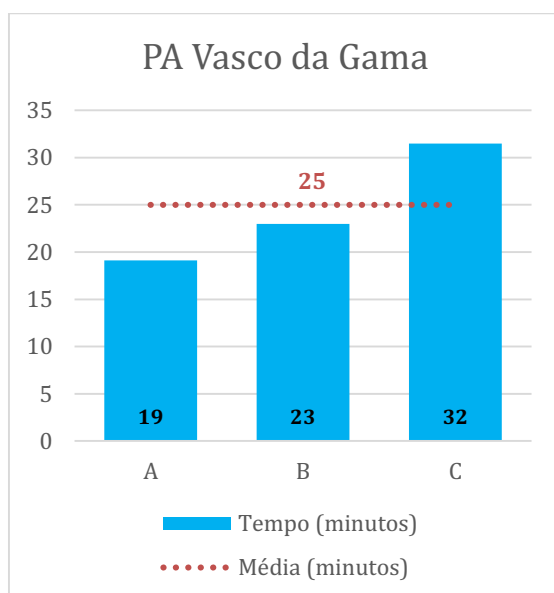


Figura 10: Tempo Abertura Vasco da Gama

Como referido anteriormente, a par dos tempos de abertura de conta, os principais *bottlenecks* operacionais foram registados em cada momento de observação, de maneira a ser possível identificar quais os principais entraves operacionais que não permitiam que os 20 minutos estipulados pelo ActivoBank fossem cumpridos.

Foram então identificados quatro *bottlenecks* operacionais com impacto considerável no processo de abertura de conta:

1. A validação dos documentos, isto é, no momento da abertura de conta os documentos do cliente, como comprovativo de morada e comprovativo de profissão, nem sempre eram considerados válidos pelo banco o que, em alguns casos, levava a uma análise detalhada do documento por parte do colaborador de maneira a perceber se o mesmo seria validado pelo DSN a nível central. Tal facto acontece devido ao grau de incerteza dos colaboradores da rede de retalho relativamente aos documentos que são considerados válidos como comprovativos. Nos casos em que os documentos submetidos para o DSN não são considerados válidos, estes são devolvidos para os PA's, sendo que as contas devolvidas representam um impacto elevado na carga operativa das sucursais do ActivoBank. A validação dos documentos como *bottleneck* operacional ocorreu apenas num processo de abertura de conta dos 24 analisados, representando 4,17% dos casos;
2. Os constrangimentos provocados por falhas ocorrentes no *iPad*. No processo de abertura de conta, e visto que dois dos valores do banco são a simplificação e a inovação, a assinatura da documentação inerente ao processo de abertura de conta é feita através de forma eletrónica. Esta ferramenta é conhecida como *Paperless* e consiste na abertura de conta através da assinatura digital do cliente. Tal facto permite a redução de custos com papel e permite também uma melhoria da experiência do consumidor no ponto de venda, que para além de assinar toda a documentação via digital também recebe as condições gerais da sua conta em formato digital, através de uma *pen drive* oferecida no momento da abertura. No entanto, apesar da redução de custos inerente ao uso do *iPad* como forma de autenticar o processo de abertura de conta esta ferramenta, por ser recente e por não ser utilizada de uma forma correta pelos colaboradores dos PA's, constitui um

bottleneck operacional na medida em que falha no momento da sua utilização, levando a que o processo demore mais do que o tempo planeado. Em alguns processos analisados, o *iPad* deixou mesmo de funcionar, sendo que as assinaturas tiveram que ser recolhidas através de documentação impressa, funcionando como plano de contingência. Este *bottleneck* ocorreu em 7 das 24 aberturas analisadas, sendo que representa 29,17% dos casos;

3. A lotação das máquinas de multibanco no momento da ativação dos cartões e da solicitação dos códigos multicanal corresponde ao terceiro *bottleneck* operacional identificado no momento de abertura de conta e ocorreu em 3 das 24 aberturas de conta observadas – 12,50% de ocorrência. Tal facto deve-se à quantidade reduzida de ATM's nas sucursais do ActivoBank, havendo duas máquinas multibanco por sucursal;
4. A produção de cartões que, apesar de não ter ocorrido em nenhum processo de abertura de conta observado, foi considerado pelos colaboradores dos PA's como um ponto crítico, condicionando muitas vezes o tempo de execução da operação. No ActivoBank, os cartões relativos à conta dos clientes são produzidos no próprio momento da abertura, constituindo um elemento diferenciador do banco face à concorrência. Para isso, o banco dispõe de uns dispositivos denominados *embossers*, que produzem os cartões em pouco mais de cinco minutos, gravando o nome do cliente e o número de conta do mesmo. No entanto, sendo uma tecnologia inovadora, por vezes deixou de funcionar, comprometendo o processo de abertura de conta. Apesar de este constrangimento não ter sido observado, é considerado pelo banco como um acontecimento frequente sendo, por isso, considerado relevante para este estudo.

Resumindo, os quatro *bottlenecks* operacionais identificados nos 24 processos de abertura de conta analisados foram a validação de documentos, os erros de

funcionamento do *iPad*, a lotação dos ATM's e a falha na produção dos cartões através das *Embossers*. O constrangimento que ocorreu com mais frequência foi o funcionamento do *iPad*, que em 29,17% dos casos comprometeu o tempo de duração do processo de abertura de conta.

Como podemos reparar, os quatro constrangimentos detetados são maioritariamente falhas técnicas, sendo que a lotação dos ATM's é o *bottleneck* menos controlável pelo banco, na medida em que não é possível prever o fluxo de indivíduos – clientes e não clientes – que irá utilizar determinado ATM em determinado horário.

Após a identificação das etapas que não são elaboradas corretamente pelos colaboradores dos PA's, dos tempos médios de abertura de conta e dos principais *bottlenecks* operacionais (através da observação de 24 processos de abertura de conta no terreno) surgiu a necessidade de responder a outra questão: Porquê que a coreografia de abertura de conta não é feita por dois colaboradores em simultâneo?

O processo de abertura de conta está planeado para durar 20 minutos a ser concluído, de maneira a demonstrar a simplicidade do processo para o cliente e a retratar a eficiência operacional do ActivoBank. Este tempo de execução é estipulado como meta quer a coreografia de abertura de conta seja feita por um colaborador, quer seja feita por dois colaboradores.

A diferença entre as coreografias não está – ou não deveria estar – no tempo de execução da tarefa mas sim na experiência disponibilizada para o consumidor e na exploração da oferta comercial, isto é, na possibilidade de aumentar a probabilidade de venda dos produtos do banco a curto e longo-prazo.

Na coreografia realizada com dois colaboradores o tempo máximo estipulado pelo banco para os processos operativos é de 15 minutos e 30 segundos, sendo que o tempo disponível para a experiência do cliente e para potenciar as

hipóteses de *cross-selling* é de 20 minutos (Figura 5). Tal só é possível uma vez que, enquanto um colaborador fica responsável pelo processo operativo da abertura de conta outro colaborador, em simultâneo, vai conhecendo o cliente, apresentando-lhe o banco, o *website*, a aplicação *mobile* e o seu conceito, explorando ao máximo a oferta comercial através de um conhecimento profundo do perfil do cliente.

Na coreografia realizada por um colaborador o tempo máximo estipulado pelo banco para os processos operativos é também de 15 minutos e 30 segundos, no entanto, uma vez que o processo é realizado apenas por um colaborador, este fica responsável pelo processo operativo da abertura e também pela apresentação do banco, do seu conceito, das suas ferramentas e da sua oferta comercial. Posto isto, e uma vez que é imperativo que o processo operativo ocorra nas mesmas condições em todas as aberturas de conta, a experiência do cliente e a potencialização de oportunidades de *cross-selling* saem prejudicadas, restando apenas 4 minutos e 30 segundos para estas tarefas (Figura 4).

Face ao exposto, claramente que é privilegiada pelo banco a realização da coreografia de dois colaboradores, sempre que esta seja possível. Nesta altura da análise era necessário perceber porquê que a coreografia com dois colaboradores nunca era praticada, estando provado que esta era mais vantajosa para o ActivoBank, tanto na vertente de fidelização do cliente como na vertente de rentabilidade, na medida em que uma abertura de conta com dois colaboradores explora de uma forma mais eficaz a oferta comercial do banco.

De maneira a perceber as causas da não utilização da coreografia de dois colaboradores no momento de abertura de conta, foi elaborada uma recolha de informação juntos dos responsáveis de todas as sucursais do banco, de maneira a perceber a sua opinião em relação ao processo de abertura de conta. Foi apurado que o principal constrangimento, na ótica dos colaboradores dos PA's, era o elevado número de aberturas de conta face à capacidade instalada.

Foi então considerado relevante analisar a capacidade dos PA's, cruzando a procura por novas contas com a oferta das sucursais, representada pelas horas/homem⁷ disponíveis.

Como tal, para esta análise foram considerados apenas os quatro PA's utilizados na observação dos tempos de abertura de conta, uma vez que para traduzir a procura em horas/homem consumidas – de maneira a ser possível cruzar a procura com a capacidade – era necessário o tempo médio de abertura de conta no PA em questão. Para além disso, nesta análise tiveram que ser assumidos alguns pressupostos, de forma a ser possível estabelecer uma comparação entre os dados analisados.

Pressuposto 1: Após a abertura de conta *front-office*, o tempo médio das tarefas de *back-office* é de 20 minutos por conta. Este valor foi obtido através da recolha de informação junto dos colaboradores dos PA's que consideraram que, em média, 20 minutos era o tempo que dispendiam em tarefas de *back-office* por abertura de conta nas sucursais (validação de documentos pelo procurador, validação das assinaturas e dos dados do cliente e envio da documentação para o DSN) após a saída do cliente.

Pressuposto 2: Todo o processo administrativo das aberturas de conta via canal de captação *Worksite* demora, em média, 30 minutos por conta. As aberturas de conta nas sucursais podem ocorrer através de duas formas diferentes: aberturas de conta via canal de captação *Walk-In*⁸ (quando os clientes entram nos PA's para abrir conta) ou aberturas de conta via canal de captação *Worksite* (quando os clientes são captados pelo banco nas empresas onde trabalham e o

⁷ Horas de FTE's ou *Full Time Equivalent*, que mede o grau de envolvimento de um colaborador num determinado trabalho, em determinado período de tempo. Por exemplo: se tivermos 2 colaboradores disponíveis num intervalo de 10 horas, então consideramos que temos 20 horas/homem disponíveis.

⁸ Canal de captação de novos clientes em que os clientes abrem conta nas próprias sucursais do ActivoBank, havendo portanto a presença física do cliente.

processo de abertura de conta é elaborado nas sucursais do banco sem a presença do cliente). Nestes casos, o cliente que decide abrir conta através do canal *Worksite*⁹ não terá que se deslocar ao PA para formalizar a abertura, uma vez que o próprio banco vai à sua empresa levar-lhe a documentação e os cartões. Este processo de abertura de conta ocorre todo em *back-office* uma vez que o cliente não está presente na sucursal, sendo que cada abertura de conta demora, em média, 30 minutos a ser finalizada. Este valor foi obtido, à semelhança do pressuposto anterior, através da recolha de informação junto de todos os colaboradores da rede de retalho.

Pressuposto 3: A alocação de tarefas nos PA's é distribuída internamente como 65% da capacidade disponível nas sucursais (horas/homem) realocada para captação – agendamento de *Workistes* e/ou Eventos¹⁰, realização de *Worksites* e/ou Eventos e aberturas de novas contas – 25% das horas/homem disponíveis realocadas para *servicing* – diz respeito às tarefas relacionadas com outras questões que não a abertura de conta, como por exemplo, constituição de um depósito a prazo ou esclarecimento de questões – e 10% das horas/homem deverão ser utilizadas para *servicing* a outros canais – isto é, atividades de suporte a outros canais de captação, como por exemplo, processos administrativos com aberturas de contas de *Worksites*. No total, cerca de 75% das horas/homem da rede de retalho, teoricamente são utilizadas para novas aberturas de conta, sendo que os restantes 25% das horas/homem disponíveis serão para *servicing*, ou seja, para a realização de outras operativas que não abertura de novas contas.

⁹ Canal de captação de novos clientes em que os clientes são captados nas empresas onde trabalham, através da presença do ActivoBank nas suas organizações. Constitui um canal de captação do banco que tem como objetivo a prospeção de clientes fora das sucursais. O processo de abertura de conta através deste canal ocorre à distância e, portanto, ocorre todo em *back-office*, sendo que os clientes apenas vêm o resultado final.

¹⁰ Eventos realizados pelo ActivoBank que têm como finalidade apresentar o banco a potenciais clientes.

A definição destes pressupostos era essencial para uma análise o mais aproximada possível da realidade, sendo que os 20 minutos de tarefas *back-office* para as aberturas de conta nas sucursais e os 30 minutos para todo o processo administrativo das aberturas de conta via *Worksite* eram preponderantes para traduzir a procura por novas contas em horas/homem.

Assumidos estes pressupostos, o próximo passo seria representar a capacidade dos PA's e a procura por novas aberturas de conta na mesma unidade de medida, ou seja, em horas/homem.

Para traduzir a capacidade em horas/homem foram recolhidos os horários do mês de Julho de 2015 dos colaboradores dos quatro PA's em análise, sendo que Julho foi o mês escolhido uma vez que não incluía as férias de nenhum colaborador, não enviesando a presente análise e podendo ser aplicável aos restantes meses do ano. Através da análise dos horários dos colaboradores foi possível apurar o total de horas/homem disponíveis por cada PA por hora.

Uma vez que as sucursais do ActivoBank estão abertas das 10h às 20h, de segunda a sábado, no presente estudo a análise aos dias da semana foi separada dos sábados, tanto pela diferença de horários dos colaboradores como pela diferença do fluxo de clientes, que é superior aos sábados.

Como podemos reparar nos gráficos correspondentes ao cruzamento da capacidade com a procura por novas aberturas de conta (Figuras 11, 12, 13 e 14), por norma nos quatro PA's analisados a capacidade dos mesmos é maior entre o período das 14h e das 18h, o que nos indica que durante este intervalo de tempo o número de horas/homem disponíveis é superior aos restantes períodos do dia. Para distinguir a distribuição da capacidade pelas diferentes tarefas dos PA's, nas barras correspondentes à capacidade foram separadas as diferentes tarefas, sendo que o total de horas disponíveis para captação (65% da capacidade total) está representado com a cor laranja, o total de horas disponíveis para *servicing*

(25% da capacidade total) está representado com a cor cinzenta e o total de horas disponíveis para *servicing* a outros canais (10% da capacidade total) está representado com a cor laranja claro. A análise aos quatro PA's foi elaborada de uma forma separada.

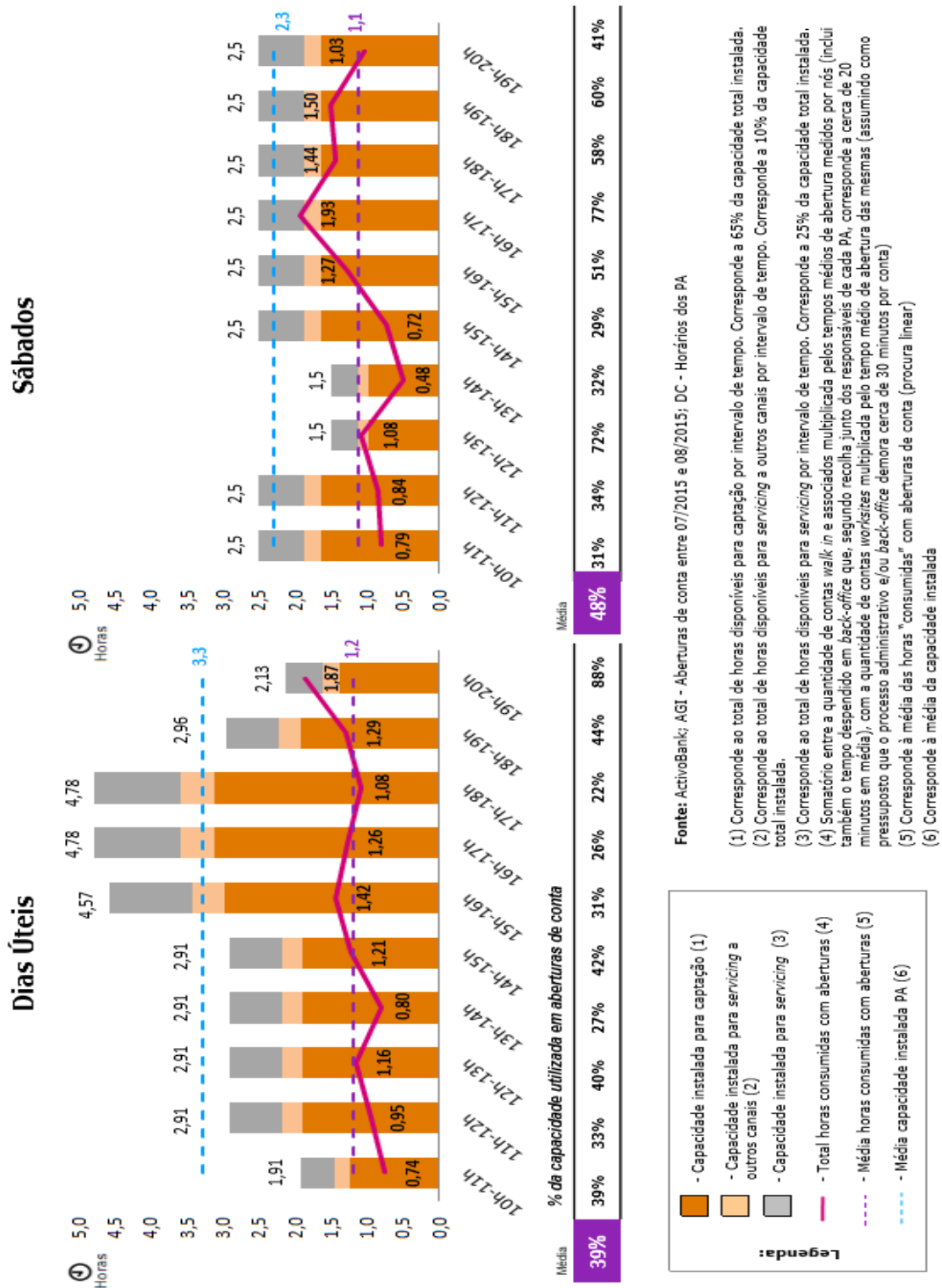


Figura 11: Capacidade vs Procura PA NorteShopping

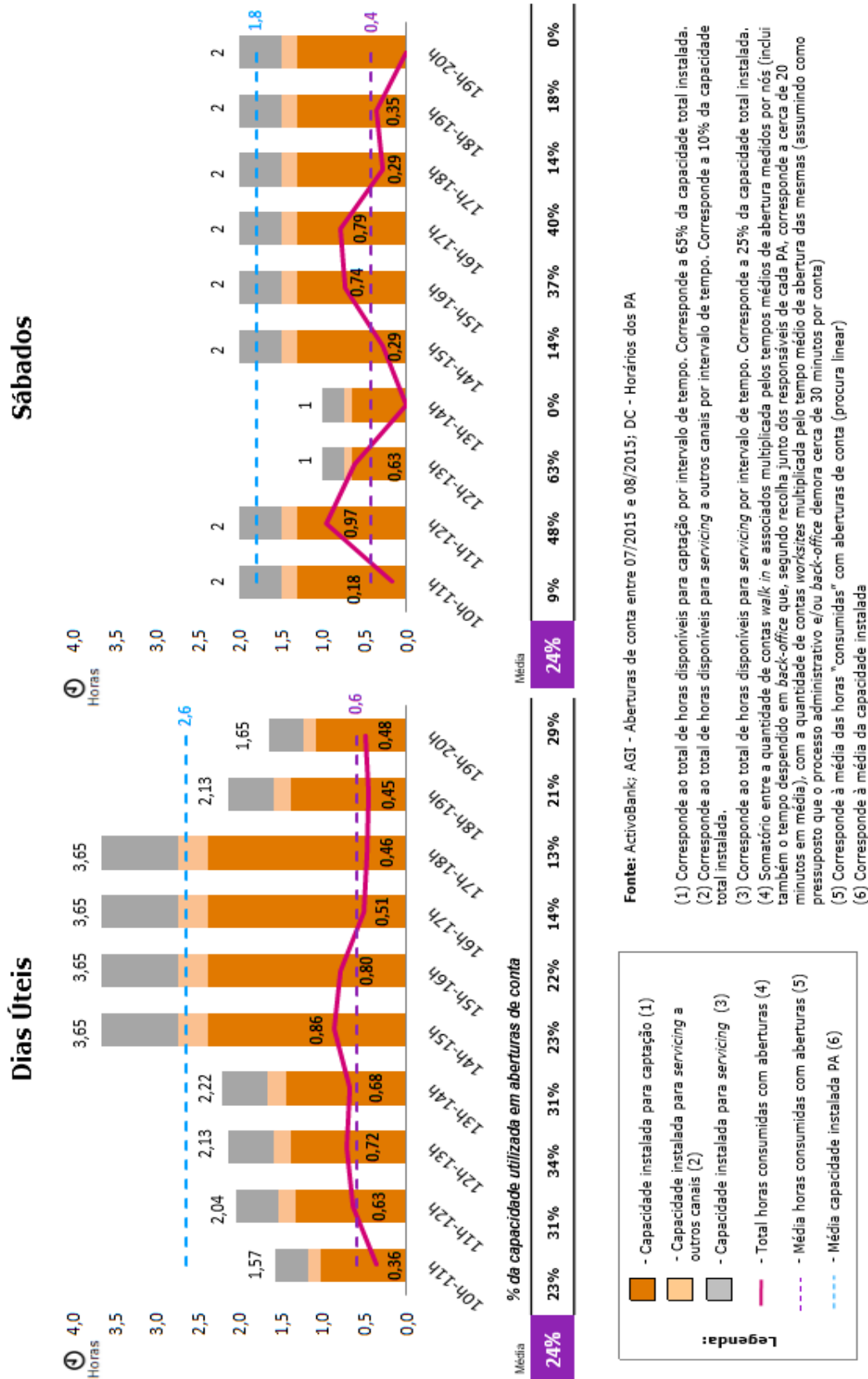


Figura 12: Capacidade vs Procura PA Península

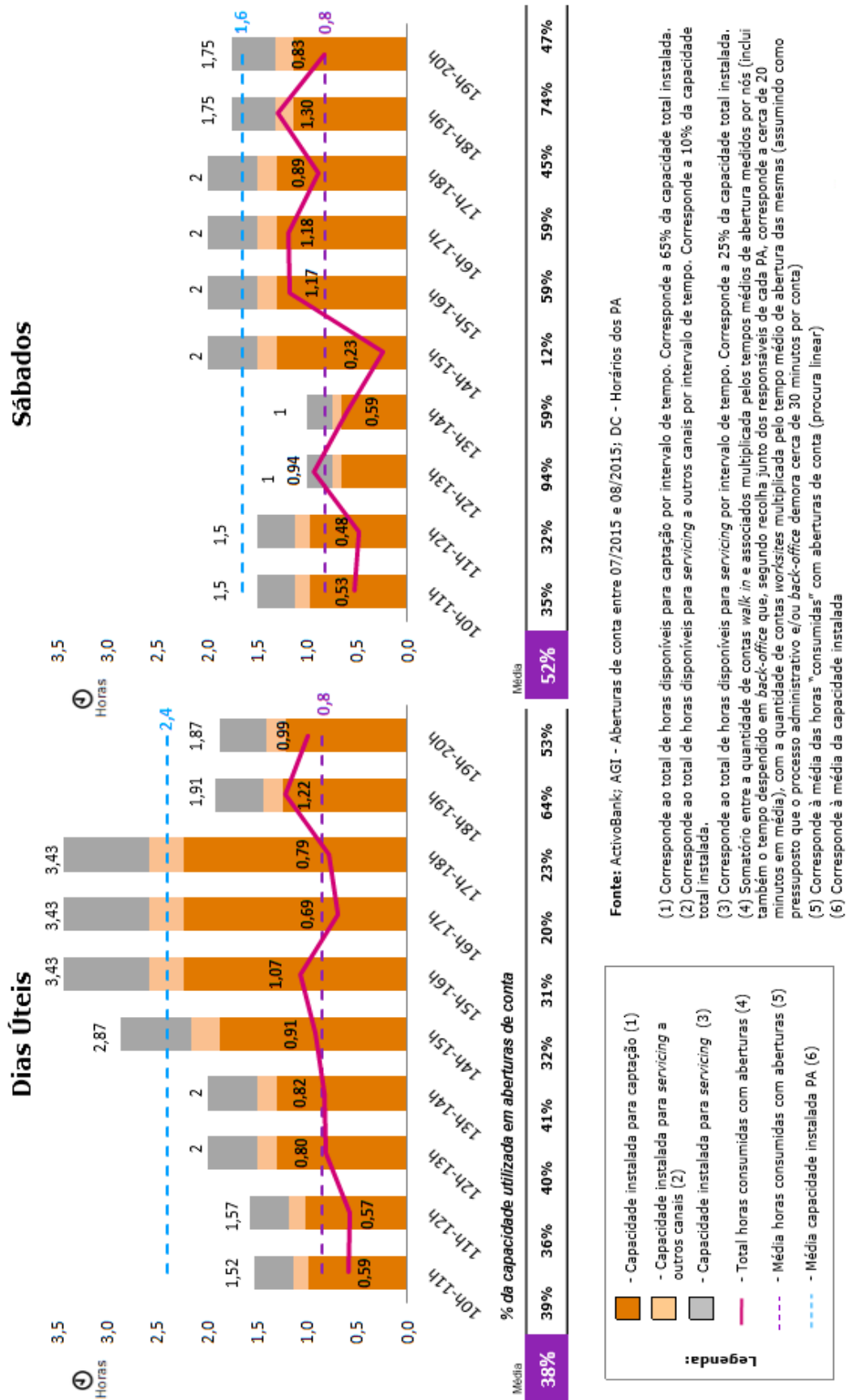
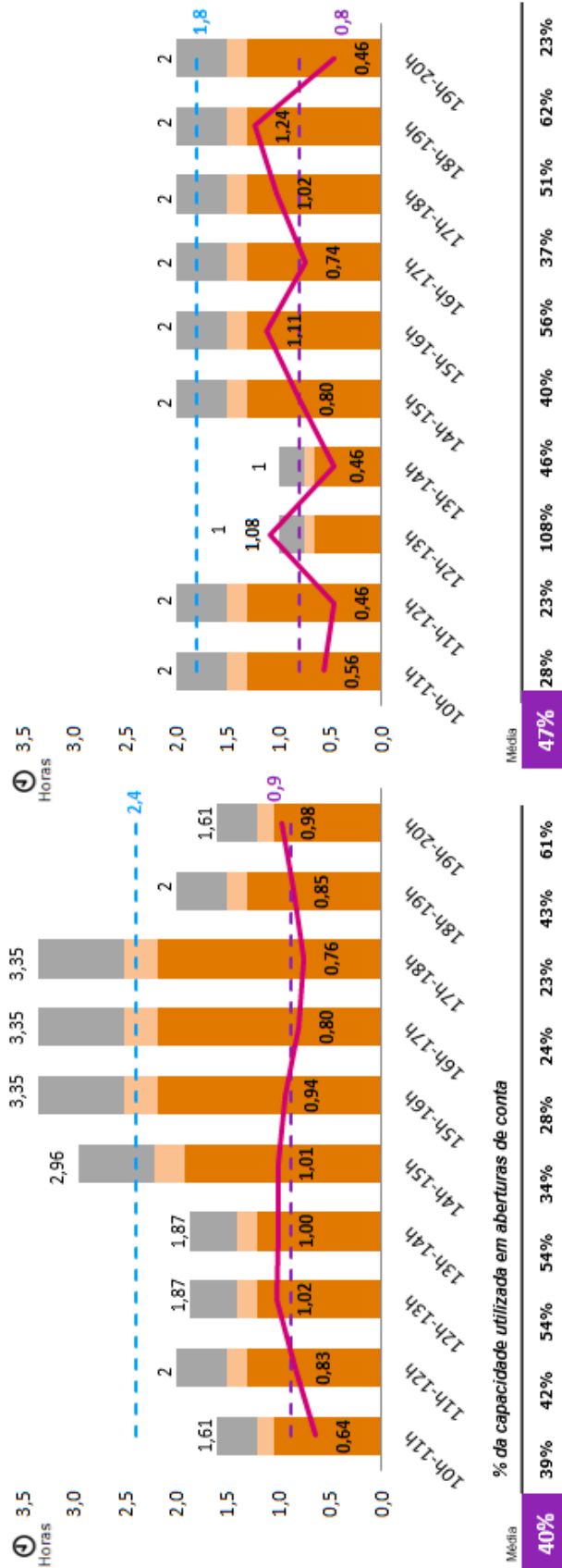


Figura 13: Capacidade vs Procura PA Cascais

Sábados



Fonte: ActivoBank; AGI - Aberturas de conta entre 07/2015 e 08/2015; DC - Horários dos PA

- (1) Corresponde ao total de horas disponíveis para captação por intervalo de tempo. Corresponde a 65% da capacidade total instalada.
- (2) Corresponde ao total de horas disponíveis para *servicing* a outros canais por intervalo de tempo. Corresponde a 10% da capacidade total instalada.
- (3) Corresponde ao total de horas disponíveis para *servicing* por intervalo de tempo. Corresponde a 25% da capacidade total instalada.
- (4) Somatório entre a quantidade de contas *walk in* e associados multiplicada pelos tempos médios de abertura medidos por nós (inclui também o tempo despendido em *back-office* que, segundo recolha junto dos responsáveis de cada PA, corresponde a cerca de 20 minutos em média), com a quantidade de contas *workites* multiplicada pelo tempo médio de abertura das mesmas (assumindo como pressuposto que o processo administrativo e/ou *back-office* demora cerca de 30 minutos por conta)
- (5) Corresponde à média das horas "consumidas" com aberturas de conta (procura linear)
- (6) Corresponde à média da capacidade instalada

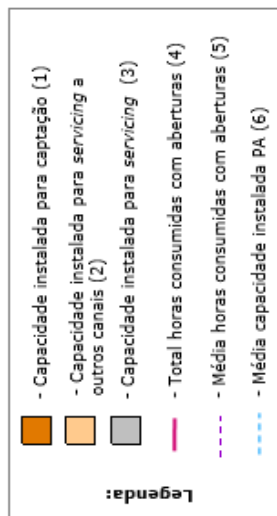


Figura 14: Capacidade vs Procura PA Vasco da Gama

Calculada a capacidade disponível por hora nos 4 PA's, foi calculado o número de horas/homem disponíveis que eram “consumidas” pelas aberturas de conta, isto é, a procura por novas contas.

Para isso, foi pedido à AGI o número de aberturas de conta nos quatro PA's analisados, durante os meses de Julho e Agosto de 2015. Foram escolhidos os meses de Julho e Agosto, uma vez que foram os meses com maior número de contas captadas durante o ano de 2015. Este dado é importante uma vez que ao cruzarmos a capacidade normal dos PA's (Julho de 2015) com o número máximo de processos de abertura de conta, obtemos o cenário mais próximo da lotação da capacidade e, portanto, da *coping zone*¹¹. Com esta análise é possível conhecer o pior cenário possível para a capacidade dos PA's durante o ano de 2015, onde o fluxo de clientes é elevado e a capacidade das sucursais é a capacidade normal ao longo de todo o ano.

Através do tratamento dos dados recebidos da AGI foi elaborado um ficheiro *Excel* para a separação da informação em questão. Posto isto, foi apurado o número total de contas abertas durante os dois meses, por intervalos de uma hora, isto é, foi calculado o número de contas abertas durante o intervalo das 10h às 11h, das 11h às 12h, das 12h às 13h e assim sucessivamente até às 20h, para cada sucursal. Com isto conseguimos perceber quais são os picos de procura por novas aberturas em cada PA. De ressaltar, mais uma vez, que toda a análise foi elaborada para os fins-de-semana e para os dias da semana de uma forma separada, face às diferenças entre as capacidades e o fluxo de clientes, separando também o canal de captação *Worksites* do canal *Walk-In*.

Como podemos reparar nas Figuras 15 a 22 as tabelas construídas contêm a informação do número de contas abertas pelo canal *Walk-In*, por intervalo de tempo, e o número de horas consumidas por essas aberturas de conta no PA

¹¹ Ponto a partir do qual o gestor de um serviço tem dificuldade em responder a uma procura crescente. Corresponde a níveis de utilização elevados, geralmente acima dos 80% da capacidade total do serviço (Chase, Jacobs & Aquilano, 2006).

respetivo. Para calcular o número de horas consumidas procedeu-se ao quociente do número total de contas de cada intervalo pelo número de dias da amostra (Julho e Agosto) – úteis ou sábados, consoante a tabela se referisse aos dias úteis ou aos sábados – multiplicando esse valor pela média do tempo de abertura de conta no PA em questão (Figuras 7, 8, 9 e 10).

Estava então calculado o tempo médio dispendido em tarefas *front-office* por um determinado PA, num determinado intervalo de tempo. No entanto, para calcular o tempo total dispendido com aberturas de conta *Walk-In* era necessário somar às tarefas *front-office* o peso das tarefas *back-office*. Assumindo que um processo de abertura de conta consome 20 minutos da capacidade de um PA em tarefas de *back-office* (Pressuposto 1) foi adotado o mesmo método utilizado para calcular as horas consumidas com tarefas de *front-office* (através do quociente entre o número total de contas abertas em determinado período de tempo pelo número de dias da amostra, multiplicando esse valor pelos 20 minutos dispendidos com os processos *back-office*). Para traduzir ambos os valores obtidos anteriormente em horas, procedeu-se à conversão dos valores de minutos para horas, de maneira a refletirem o consumo total das aberturas de conta na unidade de medida horas/homem.

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[30	0,43	0,23	0,65	0,091	0,74
[11h-12h[40	0,57	0,30	0,87	0,080	0,95
[12h-13h[48	0,68	0,36	1,05	0,114	1,16
[13h-14h[32	0,45	0,24	0,70	0,102	0,80
[14h-15h[52	0,74	0,39	1,13	0,080	1,21
[15h-16h[59	0,84	0,45	1,29	0,136	1,42
[16h-17h[53	0,75	0,40	1,15	0,102	1,26
[17h-18h[41	0,58	0,31	0,89	0,182	1,08
[18h-19h[52	0,74	0,39	1,13	0,159	1,29
[19h-20h[80	1,14	0,61	1,74	0,125	1,87

Figura 15: Procura PA NorteShopping (Dias Úteis)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[5	0,39	0,21	0,60	0,188	0,79
[11h-12h[6	0,47	0,25	0,72	0,125	0,84
[12h-13h[9	0,70	0,38	1,08	0,000	1,08
[13h-14h[3	0,23	0,13	0,36	0,125	0,48
[14h-15h[6	0,47	0,25	0,72	0,000	0,72
[15h-16h[9	0,70	0,38	1,08	0,188	1,27
[16h-17h[14	1,09	0,58	1,68	0,250	1,93
[17h-18h[11	0,86	0,46	1,32	0,125	1,44
[18h-19h[12	0,94	0,50	1,44	0,063	1,50
[19h-20h[7	0,55	0,29	0,84	0,188	1,03

Figura 16: Procura PA NorteShopping (Sábados)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[15	0,19	0,11	0,31	0,057	0,36
[11h-12h[29	0,38	0,22	0,60	0,034	0,63
[12h-13h[34	0,44	0,26	0,70	0,023	0,72
[13h-14h[31	0,40	0,23	0,64	0,045	0,68
[14h-15h[39	0,50	0,30	0,80	0,057	0,86
[15h-16h[36	0,47	0,27	0,74	0,057	0,80
[16h-17h[23	0,30	0,17	0,47	0,034	0,51
[17h-18h[22	0,28	0,17	0,45	0,011	0,46
[18h-19h[21	0,27	0,16	0,43	0,023	0,45
[19h-20h[23	0,30	0,17	0,47	0,011	0,48

Figura 17: Procura PA Península (Dias Úteis)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[1	0,07	0,04	0,11	0,063	0,18
[11h-12h[8	0,57	0,33	0,90	0,063	0,97
[12h-13h[5	0,36	0,21	0,56	0,063	0,63
[13h-14h[0	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00
[14h-15h[2	0,14	0,08	0,23	0,063	0,29
[15h-16h[6	0,43	0,25	0,68	0,063	0,74
[16h-17h[7	0,50	0,29	0,79	0,000	0,79
[17h-18h[2	0,14	0,08	0,23	0,063	0,29
[18h-19h[2	0,14	0,08	0,23	0,125	0,35
[19h-20h[0	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00

Figura 18: Procura PA Península (Sábados)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[26	0,36	0,20	0,55	0,034	0,59
[11h-12h[24	0,33	0,18	0,51	0,057	0,57
[12h-13h[34	0,47	0,26	0,73	0,080	0,80
[13h-14h[36	0,50	0,27	0,77	0,057	0,82
[14h-15h[39	0,54	0,30	0,83	0,080	0,91
[15h-16h[43	0,59	0,33	0,92	0,148	1,07
[16h-17h[28	0,39	0,21	0,60	0,091	0,69
[17h-18h[32	0,44	0,24	0,68	0,102	0,79
[18h-19h[55	0,76	0,42	1,17	0,045	1,22
[19h-20h[43	0,59	0,33	0,92	0,068	0,99

Figura 19: Procura PA Cascais (Dias Úteis)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[4	0,30	0,17	0,47	0,063	0,53
[11h-12h[3	0,23	0,13	0,35	0,125	0,48
[12h-13h[8	0,61	0,33	0,94	0,000	0,94
[13h-14h[4	0,30	0,17	0,47	0,125	0,59
[14h-15h[2	0,15	0,08	0,23	0,000	0,23
[15h-16h[10	0,76	0,42	1,17	0,000	1,17
[16h-17h[9	0,68	0,38	1,06	0,125	1,18
[17h-18h[6	0,45	0,25	0,70	0,188	0,89
[18h-19h[10	0,76	0,42	1,17	0,125	1,30
[19h-20h[6	0,45	0,25	0,70	0,125	0,83

Figura 20: Procura PA Cascais (Sábados)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[35	0,32	0,27	0,59	0,045	0,64
[11h-12h[46	0,43	0,35	0,78	0,057	0,83
[12h-13h[57	0,53	0,43	0,96	0,057	1,02
[13h-14h[56	0,52	0,42	0,94	0,057	1,00
[14h-15h[59	0,55	0,45	0,99	0,011	1,01
[15h-16h[56	0,52	0,42	0,94	0,000	0,94
[16h-17h[44	0,41	0,33	0,74	0,057	0,80
[17h-18h[43	0,40	0,33	0,72	0,034	0,76
[18h-19h[48	0,45	0,36	0,81	0,045	0,85
[19h-20h[54	0,50	0,41	0,91	0,068	0,98

Figura 21: Procura PA Vasco da Gama (Dias Úteis)

	Nº Contas	Front-Office (Walk-In)	Back-Office (Walk-In)	Total Walk-In	Worksite	Total
[10h-11h[6	0,31	0,25	0,56	0,000	0,56
[11h-12h[5	0,26	0,21	0,46	0,000	0,46
[12h-13h[11	0,56	0,46	1,02	0,063	1,08
[13h-14h[5	0,26	0,21	0,46	0,000	0,46
[14h-15h[8	0,41	0,33	0,74	0,063	0,80
[15h-16h[12	0,61	0,50	1,11	0,000	1,11
[16h-17h[8	0,41	0,33	0,74	0,000	0,74
[17h-18h[11	0,56	0,46	1,02	0,000	1,02
[18h-19h[12	0,61	0,50	1,11	0,125	1,24
[19h-20h[5	0,26	0,21	0,46	0,000	0,46

Figura 22: Procura PA Vasco da Gama (Sábados)

Com isto, torna-se possível conhecer o número total de horas/homem consumidas com as aberturas de conta através do canal de captação *Walk-In*, no entanto, não nos podemos esquecer que ainda falta considerar na amostra o total do número de contas abertas através do canal de captação *Worksite*. Para o cálculo do número de horas/homem dispendidas com aberturas de conta via canal de captação *Worksite*, o método utilizado foi o mesmo do canal de captação *Walk-In*.

Numa primeira fase foi apurado o número total de contas abertas via canal *Worksite*, por intervalo de tempo em cada PA, convertendo esse número de contas em horas/homem consumidas através do quociente entre o número de contas abertas pelo número de dias da amostra – consoante fossem dias úteis ou sábados, de acordo com a tabela em questão. Posteriormente, multiplicou-se o valor obtido pelos 30 minutos consumidos com todo o processo administrativo das aberturas de conta via *Worksite* (Pressuposto 2).

No final, e de forma a ser possível apurar o valor total das horas/homem consumidas com os processos de abertura de conta, procedeu-se ao somatório entre as horas totais consumidas em contas captadas através de *Walk-In* com as horas totais consumidas em contas captadas através de *Worksite* (Figuras 15 a 22).

Aplicando o mesmo método aos quatro PA's observados foi possível reunir todos os dados necessários para proceder ao cruzamento entre as horas/homem

disponíveis por intervalo de tempo – capacidade – e as horas/homem dispendidas com processos de abertura de conta (*Walk-In* e *Worksite*) por intervalo de tempo – procura (Figuras 11, 12, 13, e 14).

Através da análise dos gráficos é possível observar:

- Os picos de procura ocorrem em intervalos diferentes, conforme o PA e o dia analisado (Figura 23).

	Picos de Procura	
	Dias Úteis	Sábados
PA NorteShopping	19h-20h	16h-17h
PA Península	14h-15h	11h-12h
PA Cascais	18h-19h	18h-19h
PA Vasco da Gama	19h-20h	18h-19h

Figura 23: Picos de procura dos 4 Pontos Activo

- A capacidade não é igual nos PA's analisados (Figura 24). Tal facto deve-se às diferenças entre o fluxo de clientes nos diferentes PA's, sendo que o PA NorteShopping é uma sucursal com uma elevada afluência de clientes, necessitando de uma maior capacidade instalada. A capacidade disponível aos sábados é menor que a capacidade disponível nos dias úteis, sendo um dado comum a todos os PA's observados.

	Capacidade Instalada Média	
	Dias Úteis	Sábados
PA NorteShopping	3,3 Horas/Homem	2,3 Horas/Homem
PA Península	2,6 Horas/Homem	1,8 Horas/Homem
PA Cascais	2,4 Horas/Homem	1,6 Horas/Homem
PA Vasco da Gama	2,4 Horas/Homem	1,8 Horas/Homem

Figura 24: Capacidade média dos 4 Pontos Activo

- No PA Península, a procura por novas aberturas de conta nunca ultrapassa os 75% da capacidade disponível, o que nos indica que a sucursal não trabalha acima da sua capacidade e que é capaz de dar resposta ao fluxo de aberturas de conta. Em média, 24% da capacidade instalada no PA Península é utilizada para aberturas de conta, tanto nos dias úteis como aos sábados.
- No PA NorteShopping, a procura ultrapassa os 75% da capacidade instalada, nos dias úteis, no intervalo das 19h às 20h, e aos sábados das 16h às 17h. Em média, 39% da capacidade instalada do PA NorteShopping é utilizada para aberturas de conta nos dias úteis, sendo que ao sábado esta percentagem é de 48%, adiantando-nos que ao sábado o PA tem um maior fluxo de clientes face à capacidade instalada.
- No que diz respeito ao PA Cascais, nos dias úteis os 75% da capacidade total instalada nunca são utilizados para aberturas de conta, no entanto, aos sábados o mesmo não acontece, visto que no intervalo das 12h às 13h a procura atinge 94% da capacidade total disponível da sucursal. Em média, 38% da capacidade instalada do PA Cascais é utilizada para aberturas de conta nos dias úteis, sendo que ao sábado esta percentagem é de 52%.
- Por último, no PA Vasco da Gama, durante os dias úteis os 75% da capacidade instalada nunca são ultrapassados todavia, aos sábados, no intervalo das 12h às 13h, a procura ultrapassa a capacidade, sendo que a procura é de 1,08 horas/homem e a capacidade disponível é de 1,0 horas/homem. Em média, 40% da capacidade instalada nos dias úteis é consumida com aberturas de conta, sendo que a mesma percentagem é de 47% aos sábados.
- Como podemos reparar, à exceção do PA Península, nos restantes PA's a percentagem da capacidade consumida com aberturas de conta é superior aos sábados, o que pode ser explicado ou pela reduzida capacidade disponível ou pela elevada afluência de clientes nestes dias.

Voltando ao ónus da questão, a análise da utilização da capacidade instalada dos PA's surgiu com a necessidade de perceber se os colaboradores da rede de retalho do ActivoBank estavam a trabalhar acima da capacidade, face à procura por novas aberturas de conta. Tal facto seria um possível motivo para a não observação da coreografia de abertura de conta com dois colaboradores.

No entanto, tal não se revelou como impedimento à prática da coreografia com dois colaboradores em simultâneo que, como já vimos, é a abordagem mais vantajosa para o banco, quer ao nível da fidelização do cliente quer ao nível da rentabilidade da organização (eficácia comercial).

Como tal, torna-se preponderante apurar junto dos PA's a razão pela qual a coreografia de abertura de conta com dois intervenientes não é praticada, visto que, apesar do crescimento acelerado da carteira de clientes do banco nos últimos tempos, a capacidade instalada da rede de retalho do banco não impede que esta abordagem se pratique.

Em suma, a análise ao processo de abertura de conta foi fragmentada em três grandes análises: auditoria à coreografia praticada pelos PA's, medição dos tempos de aberturas juntamente com a deteção de possíveis *bottlenecks* operacionais e análise à percentagem da capacidade instalada dos PA's consumida pela procura de novas aberturas de conta.

6.1.2 Problemas Detetados

Após a conclusão da análise foi possível conhecer quais as falhas relativas à coreografia praticada pelos colaboradores no momento da abertura de conta, quais os *bottlenecks* operacionais que têm um impacto considerável no processo, qual o tempo médio de uma abertura de conta em cada PA e qual a capacidade utilizada, em horas/homem, pela procura de novas aberturas de conta.

Sintetizando, as principais falhas apuradas através do cruzamento da coreografia estipulada pela organização com a coreografia praticada pelos colaboradores foram:

1. O preenchimento do *KYC Plus* não era elaborado no tempo previsto pelo banco. Tal facto é preponderante uma vez que o *KYC Plus* contém informação relevante acerca da situação financeira do cliente e, se não for preenchido a meio do processo de abertura de conta, alguns dados serão esquecidos pelos colaboradores, o que acontecia com alguma frequência. Isto resulta numa inconsistência de dados do cliente, que irá impactar nas futuras relações do banco com o cliente, como por exemplo ações de *marketing* ou ações comerciais;
2. A demonstração do *website* ocorria em diferentes fases, dependendo do PA em questão e do fluxo de clientes e a mesa das camisolas não era utilizada por algumas sucursais. A coreografia deverá ser coerente e consistente em todos os PA's, de maneira a que a percepção e a experiência dos clientes sejam semelhantes em toda a rede de retalho do banco;
3. A *App de 6 Minutos* não era utilizada. Sendo uma ferramenta inovadora e que ajuda a traçar o perfil do cliente, era preponderante perceber se acrescenta ou não valor para o ActivoBank;
4. O produto "Mudar Sem Complicações" não era apresentado ao cliente, sendo apenas sugerida a domiciliação do vencimento e não o produto completo.

Para além disso, foram também medidos os tempos médios de abertura de conta nos PA NorteShopping, PA Península, PA Cascais e PA Vasco da Gama (Figuras 7, 8, 9 e 10), sendo de 38 minutos, 34 minutos, 36 minutos e 25 minutos, respetivamente. A partir destes valores podemos concluir que o tempo médio de abertura de conta é superior ao valor esperado pela organização (20 minutos).

Ao mesmo tempo, foram identificados *bottlenecks* operacionais, sendo destacados quatro:

1. Validação dos documentos no momento de abertura de conta (4,17% de ocorrência)
2. Problemas inerentes ao funcionamento do *iPad* como instrumento de autenticação (29,17% de ocorrência)
3. Lotação do ATM (12,50% de ocorrência)
4. Produção de cartões através das *embossers* (0% de ocorrência).

De maneira a calcular o impacto quantitativo destes 4 constrangimentos na capacidade total do ActivoBank, foram utilizados os tempos médios de abertura de conta. O racional por detrás deste cálculo está representado na Figura 21, e consiste no cálculo do impacto dos *bottlenecks* identificados.

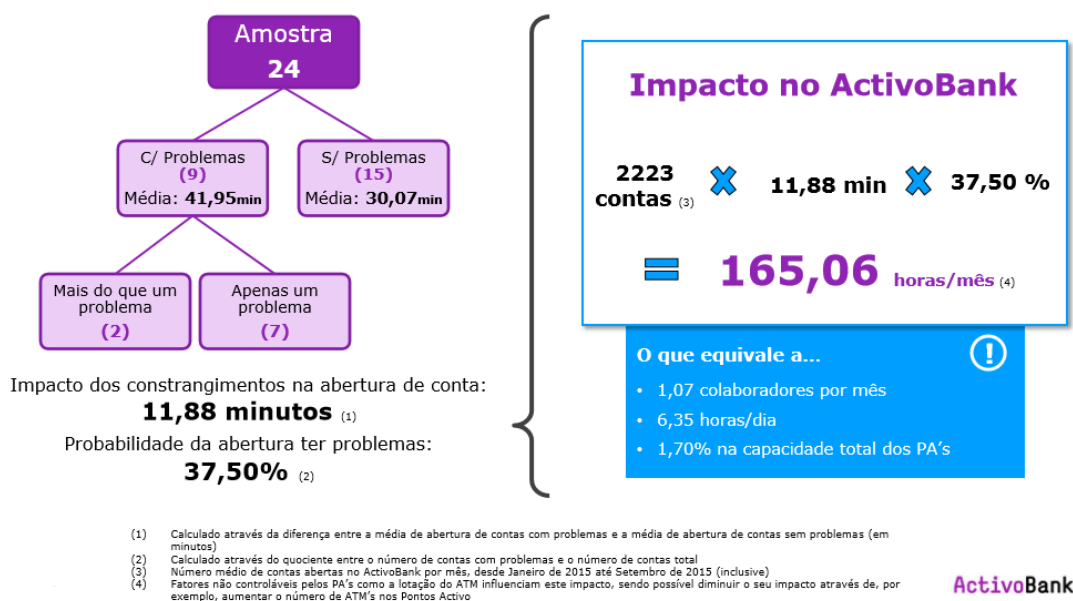


Figura 25: Impacto dos *bottlenecks* identificados no ActivoBank

Através do número total de contas observadas (24), foi apurado que em 9 delas ocorreram *bottlenecks* operacionais e que nas restantes 15 não houve qualquer tipo de constrangimento. Então, podemos concluir que em 37,50% das contas

observadas ocorreram *bottlenecks* (um ou mais). De seguida, foi calculada a média do tempo de abertura das contas com problemas e a média do tempo de abertura das contas sem problemas, sendo 41,95 minutos e 30,07 minutos, respetivamente. Após estes cálculos é possível calcular o impacto total dos *bottlenecks*, através do produto entre o número médio de aberturas de conta por mês no ActivoBank (2223 contas) com a diferença entre a média do tempo de abertura de conta com problemas e a média do tempo de abertura de conta sem problemas (11,88 minutos) com a percentagem do número de contas em que ocorreu pelo menos um *bottleneck* operacional (37,50%). Através do produto entre estes três valores concluímos que o impacto dos *bottlenecks* identificados é de 165,06 horas/mês na organização como um todo, o que equivale a 1,07 colaboradores por mês, ou a 6,35 horas/dia ou a 1,70% da capacidade total dos PA's.

Posteriormente, de maneira a perceber o motivo de a coreografia de abertura de conta realizada com dois colaboradores não ser praticada, foi elaborada uma análise à capacidade instalada dos PA's, cruzando esta variável com a procura por novas aberturas de conta, de maneira a conhecer os picos de procura e a calcular a capacidade média utilizada para aberturas de conta. No âmbito desta análise é possível concluir que, em média, cerca de 39% da capacidade dos PA's é utilizada para aberturas de novas contas. A única conclusão passível de ser retirada deste estudo é que, em média, 61% da capacidade dos PA's está disponível para *servicing* e para as restantes atividades comerciais (agendamento ou realização de eventos/*worksites*), entres outras tarefas.

6.1.3 Sugestões de Melhoria

Numa terceira fase, após o conhecimento do processo de abertura de conta e após a identificação dos principais problemas ao longo do processo, foi elaborada uma série de propostas de melhoria com o intuito de minimizar o efeito dos

bottlenecks identificados, de maneira a tornar as operações do banco mais eficientes e mais orientadas para a experiência do cliente no momento de abertura de conta.

As propostas de melhoria sugeridas têm como principais objetivos alinhar a capacidade e a procura dos serviços, eliminar os problemas específicos identificados, melhorar a experiência do cliente e uniformizar o processo de abertura de conta. De seguida são enumeradas todas as sugestões de melhoria apresentadas, ordenadas de acordo com o grau de adequabilidade ao contexto do ActivoBank, na ótica do CA:

- 1. Aumentar o número de postos de trabalho existentes nos PA's.** Com o crescimento da procura e uma vez que a capacidade da rede de retalho do ActivoBank permanecia constante desde 2012, era necessário aumentar a capacidade de resposta dos PA's, sendo possível abrir mais contas por intervalo de tempo. Como tal, foi proposta a adição de um posto de trabalho em todos os PA's, com prioridade nos PA's com maior afluência de clientes. Os novos postos de trabalho seriam computadores portáteis híbridos, com ecrã tátil, que permitiriam que todo o processo de abertura de conta, desde o preenchimento dos dados do cliente até à assinatura digital da documentação, ocorresse no mesmo dispositivo. Tal sugestão iria aumentar não só a capacidade das sucursais do banco, como também a flexibilidade e agilidade no tempo de resposta, uma vez que os novos postos de trabalho seriam móveis, não tendo necessidade de permanecer atrás do balcão.
- 2. Revisão do funcionamento do iPad.** Uma vez que o funcionamento do *iPad*, no momento da assinatura digital dos documentos, condicionou o tempo de abertura de conta nas contas analisadas durante este estudo, com uma percentagem de ocorrência de 29,17%, era necessário perceber a principal causa deste *bottleneck* identificado. Posto isto, foi proposta ao CA a revisão do funcionamento do *iPad*, isto é, o apuramento das principais causas de

insucesso desta ferramenta, que tinha um elevado impacto no tempo total do processo de abertura de conta. Foi proposta uma avaliação das condições do *iPad*, ao nível do *software* e do *hardware*; para além disso, foi sugerida a criação de um Manual de Instruções para promover uma utilização correta pelos colaboradores; De ressaltar que com a proposta de melhoria número 1 seria possível remover o *iPad* do processo de abertura de conta, substituindo-o pelo computador portátil com ecrã tátil, que seria capaz de suportar o *software* que permite a assinatura digital dos documentos.

3. **Revisão da *App de 6 Minutos*.** Após a auditoria elaborada ao processo de abertura de conta foi possível apurar que os colaboradores dos PA's não utilizavam a *App de 6 Minutos*. Sendo esta prática comum a toda a rede de retalho, era necessário perceber se esta ferramenta realmente deveria ser incluída no processo de abertura de conta. Posto isto, foi sugerida uma revisão do valor e da adequabilidade da *App de 6 Minutos* à atual realidade comercial do ActivoBank, de forma a perceber se faria sentido manter a aplicação ativa ou descontinuí-la.
4. **Reavaliação da coreografia.** Uma vez que a coreografia de abertura de conta estipulada pela organização não era elaborada de forma uniforme pelos PA's e que muitas etapas eram alteradas ou até retiradas, era necessário alinhar o processo de abertura de conta aos objetivos estratégicos e comerciais do banco, uniformizando-o ao longo de toda a rede. Para isso, foi sugerida a reavaliação da coreografia de abertura de conta pelo DC, de maneira a que fosse possível apurar se a coreografia que estava em vigor estava alinhada com os objetivos comerciais que se pretendiam atingir e, em caso negativo, que etapas teriam que ser inseridas, alteradas ou até retiradas. Foi, também, proposto que a demonstração do *website* fosse sempre elaborada no final do processo de abertura de conta, em toda a rede de retalho, de maneira a que o processo ocorresse de uma forma mais fluída. Uma vez que só no final da

abertura de conta é que o cliente tem os seus acessos às plataformas digitais e aos cartões, faz sentido que a apresentação do *website* e da aplicação *mobile* seja elaborada no final de todo o processo.

5. **Especificação dos documentos aceites como comprovativo de morada no momento de abertura de conta.** Um dos *bottlenecks* identificados no presente estudo foi a validação dos documentos, que condicionou o tempo de abertura de conta em 4,17% das contas analisadas. De maneira a que este constrangimento não voltasse a ocorrer, foi proposto um alinhamento transversal de todos os PA's acerca da documentação aceite para a abertura de conta, isto é, a criação de uma listagem com os documentos aceites como comprovativo de morada, sendo que documentos que não constassem na lista não seriam aceites como comprovativos. De maneira a não prejudicar a satisfação dos clientes, foi sugerida uma comunicação mais detalhada e explícita dos documentos aceites como comprovativo de morada no *website* do banco, para que antes de se dirigirem aos PA's para abrirem conta, os clientes tenham conhecimento dos documentos que são aceites como comprovativo de morada (Anexo 8).
6. **Criação de uma aplicação que prevê o fluxo de clientes.** A afluência de clientes diferia de PA para PA, sendo que a procura por novas aberturas de conta não era uniforme ao longo da rede de retalho do banco. Para maximizar a eficiência dos PA's e melhorar o atendimento ao cliente, era favorável que a procura fosse constante em toda a rede. Para isso, foi sugerido o desenvolvimento de uma aplicação, que permitiria direcionar os clientes para sucursais menos ocupadas, com base em informações em tempo real. Em suma, os clientes e não clientes poderiam, através do *website* ou da aplicação *mobile* do ActivoBank, saber o número de clientes que estavam à sua frente para serem atendidos em cada sucursal e em tempo real. Esta

aplicação permitiria gerir a procura, uniformizando-a face à capacidade instalada, sendo que tudo isto ocorreria *just-in-time*.

7. **Simplificação das tarefas administrativas através de um leitor de Cartão do Cidadão.** Uma das etapas mais demoradas no processo de abertura de conta é a inserção dos dados do cliente na plataforma do banco, uma vez que as informações requeridas são muitas. Foi identificado que a maioria dos dados do cliente inseridos na plataforma estavam presentes no Cartão do Cidadão. Posto isto, foi sugerida a utilização do leitor do Cartão do Cidadão que, através da leitura do *chip* do cartão, preencheria os dados do cliente em menos tempo e de uma forma mais simples e inovadora. Para além disso, a utilização do Cartão do Cidadão pode servir como comprovativo de morada e como autenticação do processo de abertura de conta – pois corresponde à assinatura digital de um indivíduo.
8. **Incentivos de preço.** Mais uma vez, de forma a nivelar a procura em função da capacidade, foi proposta a gestão dos picos de procura através de promoções nos PA's. Tal consistia em premiar os clientes que vão às sucursais em horários de pouca procura através de promoções, como por exemplo, aumentar a taxa de remuneração dos depósitos a prazo ou reduzir o depósito inicial exigido no momento da abertura de conta para clientes que vão abrir conta das 10h às 11h. Em contrapartida, esta sugestão poderá originar novos picos de procura e ter impacto direto na rentabilidade do banco, uma vez que é difícil mensurar os benefícios que dela advêm.

As propostas de melhoria supramencionadas foram apresentadas numa reunião, um mês após o início da análise, ao CA, ao DC e ao DSN. Foi apresentada a análise ao processo de abertura de conta e discutido o grau de adequabilidade das propostas de melhoria sugeridas ao ActivoBank.

6.1.4 Implementação

No final da reunião, foram avaliadas todas as sugestões pelos *stakeholders* presentes, sendo que seis das oito propostas de melhoria foram aceites. As propostas recusadas foram os incentivos de preço para nivelamento da procura e a criação de uma aplicação de previsão do fluxo de clientes. Ambas foram recusadas pela difícil mensuração do seu ROI (retorno do investimento) e pelo seu grau de adequabilidade ao ActivoBank.

No entanto, 75% das propostas de melhoria foram aceites e vistas com muito agrado pelos intervenientes da reunião. Hoje, é possível dizer que as propostas número 1, 2, 3 e 4 já foram implementadas na organização, sendo que o aumento do número de postos de trabalho foi implementado recentemente, encontrando-se em fase piloto nos PA's com maior afluência; o Manual de Instruções do *iPad* foi distribuído pelos PA's; a *App de 6 Minutos* deixou de fazer parte da coreografia de abertura de conta, face ao reduzido valor acrescentado que a mesma tinha para o banco; e a coreografia de abertura de conta foi revista e hoje em dia é homogénea a todos os PA's e mais focada na oferta comercial.

As propostas de melhoria número 5 e 7 estão em planeamento, no entanto, é importante ressaltar que a adoção do leitor do Cartão do Cidadão constitui um vetor estratégico para a organização no ano de 2016, tendo impacto em mais processos operativos, como iremos ver mais à frente.

6.2 *Self-Banking*

6.2.1 Descrição do Processo e da Análise

A análise ao processo de *self-banking* surge através da recolha, junto dos colaboradores dos PA's, dos processos que mais impacto tinham no seu dia-a-

dia. Segundo eles, o processo de *self-banking* tinha um elevado impacto na carga operativa, uma vez que o número de notas cativas por suspeita de notas falsas estava a crescer, aumentando a insatisfação dos clientes que ficavam com determinado valor do montante depositado nos ATM's cativo e, por isso, iam aos PA's reclamar tal facto.

Perante esta situação, era necessário analisar o processo de *self-banking* a fundo, percebendo numa primeira instância como se processava a operação e, posteriormente, perceber como era elaborado o cativo das notas suspeitas de serem falsas, encontrando possíveis soluções para a ocorrência.

Primeiramente, através de uma análise documental das normas internas do banco, foram recolhidos todos os documentos que diziam respeito ao processo de recolha de numerário e de cheques nas caixas automáticas, que no caso do ActivoBank é elaborado por uma empresa subcontratada denominada *Loomis*. Todavia, apesar de todo o processo de recolha de numerário e manutenção das ATM's ser elaborado pela *Loomis*, a operação terá que ser validada pelos colaboradores dos PA's, representando um impacto, ainda que diminuto, na carga operativa das sucursais da organização.

Através da análise da Norma NP0207 (Anexo 9) foi possível mapear o processo de *self-banking*, à semelhança do processo de abertura de conta, de maneira a encontrar possíveis falhas operacionais ou *bottlenecks*. Foi então construído um fluxograma das principais etapas do processo, para que fosse possível cruzar o que está estipulado pela organização com o que realmente é feito pelos colaboradores.

Numa segunda fase, foi analisado no terreno o que era feito pelos PA's no que diz respeito ao processo de *self-banking*, para que fosse possível mapear as diferentes etapas, de maneira a compará-las com as etapas estipuladas pelo banco.

O fluxograma das etapas processadas pelos colaboradores dos PA's está representado na Figura 26, sendo que a descrição mais detalhada das operações PAB – *software* do banco que permite lançar as operações de tesouraria e fazer o fecho de caixa do dia – que são elaboradas na última etapa do fluxograma está presente em anexo a este documento (Anexo 10).

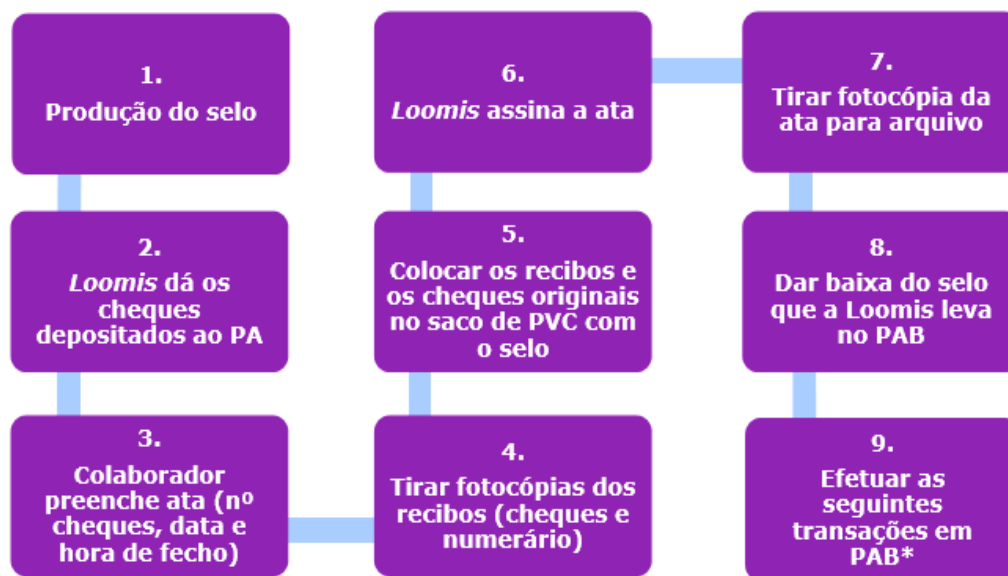


Figura 26: Fluxograma *Self-Banking*

Após o cruzamento da Norma NP0207 com o fluxograma representado na Figura 26, foi concluído que o processo decorre conforme consta na norma, no entanto, foi identificado um ligeiro desalinhamento em três PA's. No momento da análise foi observado que os colaboradores tiravam fotocópias a todos os cheques que tinham sido depositados nos ATM's durante o dia em questão. Questionados quanto a esta operativa, os colaboradores disseram que tiravam fotocópias aos cheques por uma questão de segurança, arquivando as fotocópias caso acontecesse algum problema com um determinado cheque. Uma vez que a *Loomis* é responsável pela recolha do numerário e dos cheques, por que razão o banco teria que arquivar as fotocópias dos cheques depositados? Não seria

também necessário tirar fotocópias a todas as notas depositadas? Perante esta situação, foi pedido um parecer à DSN relativamente à necessidade desta operativa existir, sendo que após uma reunião informal ficou claro que as fotocópias aos cheques era uma etapa não necessária e que devia ser retirada.

Como podemos reparar, no que diz respeito ao processo de *self-banking*, o impacto deste na carga operativa é reduzido, sendo que as fotocópias aos cheques representava o principal *bottleneck* da operação.

Resolvida esta questão, era preponderante perceber em que consistia a problemática dos cativos de notas por suspeita de serem falsas e qual o seu impacto na satisfação dos clientes.

Nos últimos tempos, o cativo de notas era um fenómeno recorrente, levando a uma má percepção da qualidade do serviço prestado pelo ActivoBank. Esta problemática tinha impacto na carga operativa dos PA's – aumento da taxa de *servicing* – no número de chamadas para os serviços centrais e no número de reclamações submetidas para tratamento pela DPC.

O cativo de notas é processado de forma automática pelas ATM's, sendo inteiramente da responsabilidade da SIBS – empresa que detém as caixas automáticas – e acontece quando o *software* da ATM suspeita que uma nota é falsa e, por isso, não a deposita na conta do depositante até conhecer o resultado da peritagem. Uma vez que o ActivoBank não permite depósitos ao balcão, a não ser nos balcões do BCP, a maioria dos clientes deposita o dinheiro na sua conta através das ATM's. Posto isto, o que podia o banco fazer para evitar esta onda de insatisfação que se fazia sentir nos seus clientes?

Primeiramente, para perceber qual o fundamento da suspeita e qual a sua taxa de verificação, foi pedido um parecer à DSN relativamente ao número de notas efetivamente falsas que ficaram cativas, nos últimos três anos, por suspeita de serem falsas. Após este pedido, foi concluído que nos últimos três anos, o número de notas que eram realmente falsas era de 3. Posto isto, e visto que a

probabilidade de uma nota cativa ser falsa era estatisticamente zero, era necessário tomar medidas para que esta problemática fosse resolvida.

O que estava a acontecer é que os clientes estavam a ficar cada vez mais insatisfeitos e, para além disso, a supeita pela qual o banco os submetia àquela insatisfação era infundamentada. Uma vez que o cativo é feito de forma automática pela SIBS, o banco não podia evitar esta prática, tendo que reagir de outra forma, através dos seus recursos.

Para calcular qual o impacto dos cativos, foram elaboradas duas análises, para conhecer os impactos qualitativos e quantitativos desta ocorrência. De maneira a perceber qual o grau de insatisfação dos clientes, foi pedido à DPC o número de reclamações de clientes relativamente a notas cativas, sendo apurado que, em média, 30 clientes por mês reclamavam com o banco relativamente a este tema, durante 2015. Para além disso, foram recolhidos alguns NPS¹², de maneira a conhecer a opinião de alguns clientes em relação ao cativo de notas (Anexo 11).

No que diz respeito ao impacto quantitativo, foi analisado o número de cativos e o montante total que ficou cativo, durante o mês de Outubro de 2015, nos ATM's do ActivoBank e do BCP, a clientes do ActivoBank (informação disponibilizada pela DCRI).

Após a análise dos dados é possível reparar que, em média, em Outubro de 2015 ocorreram 45 cativos por dia, ficando cativos nos ATM's dos dois bancos 1 177,00 euros por dia, em média, a clientes do ActivoBank. Estes valores eram preocupantes, uma vez que durante o mês de Outubro de 2015 ocorreram 906 cativos, o que gerou uma grande insatisfação nos clientes do banco (Figuras 27 e 28).

¹² NPS significa *Net Promotion Score* e consiste numa pontuação que o cliente atribui ao processo de abertura de conta, de 1 a 10. Três dias após a abertura de conta, é enviado um *email* de boas-vindas ao cliente, onde é pedido que este pontue o processo de abertura de conta, contendo um campo discricionário para eventuais considerações adicionais.

Para calcular qual a probabilidade de um depósito ter montantes cativos foi elaborado o quociente entre o número de cativos por mês realizados nas ATM's dos dois bancos a clientes do ActivoBank (906) e o número de depósitos efetuados por mês, em numerário, nos ATM's dos dois bancos em 2014 (11.525), obtendo-se a probabilidade de 8%.

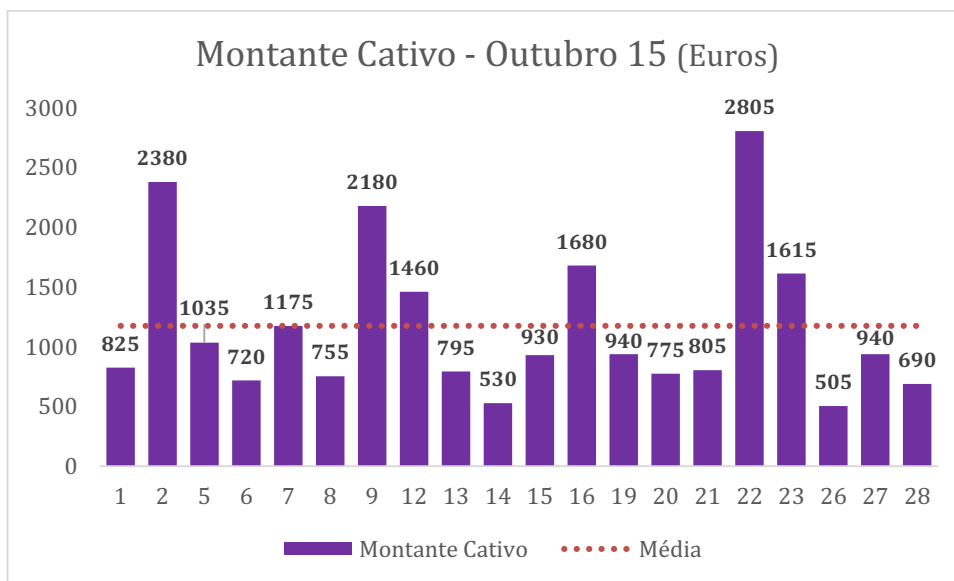


Figura 27: Montante cativo por dia, em Outubro de 2015

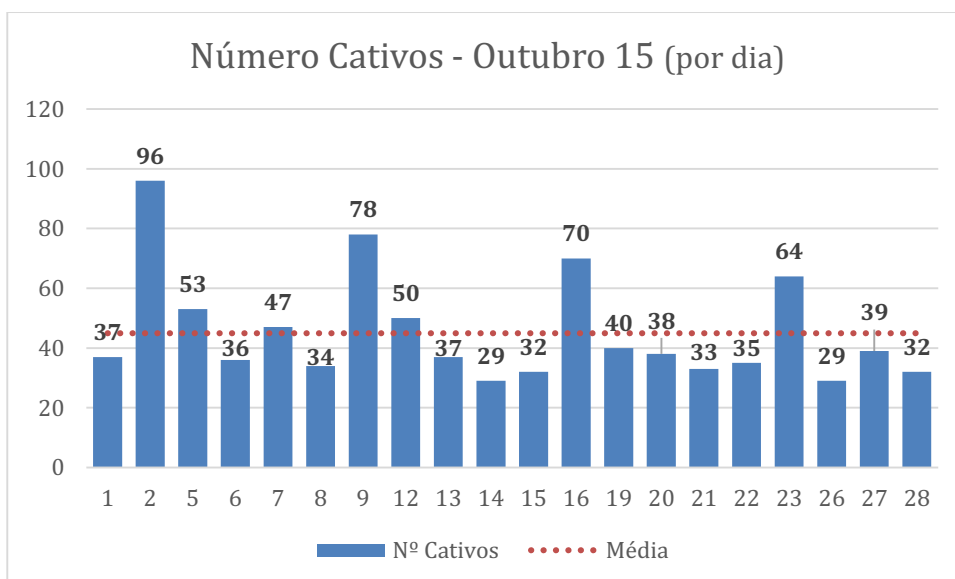


Figura 28: Número de cativos por dia, em Outubro de 2015

Para além dos resultados observados anteriormente, é importante ressaltar que o depósito inicial no momento da abertura de conta representa a primeira operação bancária do cliente com o banco, pelo que deverá ser eficaz e ir de encontro à expectativa do mesmo, potenciando um maior índice de fidelização. O que estava a ocorrer é que os clientes estavam a ficar insatisfeitos e a percepção do serviço prestado pelo ActivoBank estava a ser prejudicada.

A libertação dos cativos era feita manualmente pelo banco e ocorria de sete em sete dias, ou seja, o cliente poderia esperar entre 7 a 13 dias pela libertação do montante que lhe ficou cativo (Anexo 12). Era necessário corrigir este problema, uma vez que a insatisfação dos clientes aumentava para prevenir uma situação extremamente improvável.

6.2.2 Problemas Detetados

Como é descrito anteriormente, foram encontrados dois grandes problemas, um relacionado com o impacto na carga operativa dos PA's e outro intimamente relacionado com a experiência do consumidor.

No que diz respeito à carga operativa, o processo de *self-banking* representava um impacto reduzido nas operações dos PA's, sendo que todo o processo se desenrolava conforme o estipulado nas normas internas, sendo observável apenas um pequeno desalinhamento relativamente a uma etapa que não constava na norma. Este *bottleneck* consistia na recolha das fotocópias de todos os cheques depositados que, apesar de não consumir muitas horas/homem em alguns PA's, nos PA's onde o volume de cheques era maior, tal operativa atrasava todo o processo.

Em relação ao impacto na experiência do cliente, este constituiu o principal foco da análise a este processo, uma vez que foi observado que os cativos de notas por suspeita de serem falsas estavam a aumentar significativamente, gerando

insatisfação nos clientes, que não compreendiam o sucedido. Foi analisado que o número de reclamações estava a aumentar exponencialmente, sendo que, em média, haviam 30 reclamações por mês, durante 2015. Para além disso, em Outubro de 2015 ocorreram, em média, 45 cativos por dia, o que corresponde a 1 177,00 euros cativos por dia, em média, a clientes do ActivoBank, nas ATM's do ActivoBank e do BCP. Foi também apurado que a probabilidade de um depósito ter montantes cativos era de 8%.

Como podemos reparar, o impacto deste processo é, essencialmente, na satisfação dos clientes que acaba por afetar, indiretamente, a carga operativa de toda a empresa.

6.2.3 Sugestões de Melhoria

Com a finalidade de resolver os dois problemas anteriormente referidos, foram propostas duas soluções, que pretendiam tornar o processo de *self-banking* mais eficiente e mais orientado para o cliente:

1. Em relação à prática de tirar fotocópias aos cheques depositados, foi recomendado o **alinhamento de todo o processo** junto da rede comercial, homogeneizando o processo de *self-banking* através da eliminação desta tarefa.
2. No que diz respeito à temática dos cativos de notas, foi proposta a **libertação semiautomática** dos mesmos, baseada em critérios de aceitação para clientes novos e para os restantes clientes.

Em relação à proposta número 2, os clientes foram segmentados em dois grandes grupos:

- **Os novos clientes**, que correspondiam aos clientes que faziam o depósito inicial no momento da abertura de conta;

- **Os clientes existentes**, isto é, todos os restantes.

Esta separação era preponderante, uma vez que a libertação dos cativos será diferente, consoante o cliente em questão.

No que diz respeito aos novos clientes, a libertação do cativo é extremamente importante pois define a primeira experiência do cliente com o banco, sendo imperativo um bom início de relação. Uma vez que o banco não tem qualquer histórico dos novos clientes, foi proposta a libertação de todos os cativos a todos os novos clientes, mediante o estabelecimento de uma quantia máxima, de maneira a controlar o risco do banco. Foram então apresentados dois cenários ao CA:

- **Cenário 1:** Libertar todos os cativos até 20 euros em D+1, isto é, no dia seguinte ao dia em que o cativo ocorreu (o banco consegue ter acesso aos cativos ocorridos no dia anterior, no entanto, não consegue obter essa informação em tempo real, portanto, em D). Libertando todos os cativos a novos clientes até 20 euros, o banco garantia a satisfação de 80% dos clientes, pois segundo os dados analisados do mês de Outubro de 2015, ao libertar 20 euros, apenas 20% dos clientes continuavam com dinheiro cativo.
- **Cenário 2:** Libertar todos os cativos até 50 euros em D+1. Libertando todos os cativos a novos clientes até 50 euros, o banco garantia a satisfação de 96% dos clientes, sendo um cenário que, apesar de implicar maior risco, garantia um maior número de clientes satisfeitos.

De ressaltar que, apesar de o ActivoBank estar a confiar nos novos clientes ao libertar-lhes os cativos até determinado montante mesmo antes de ter acesso aos resultados da peritagem das notas cativas, este tem sempre o direito de debitar o valor da nota cativa da conta do cliente, caso essa nota seja efetivamente falsa.

Então, podemos concluir que o risco incorrido pelo banco é reduzido, uma vez que terá sempre o direito de reaver o montante depositado se este for falso, o que já vimos anteriormente que é extremamente improvável.

Relativamente aos clientes existentes, visto que estes têm historial no banco, é possível avaliar o seu grau de risco. Então, foi proposta a libertação de todos os cativos a todos os clientes existentes, até ao montante de 100 euros, em D+1, mediante o cumprimento de pelo menos um dos seguintes critérios:

- Saldo médio dos últimos 3 meses igual ou maior a 750 euros;
- Cliente possui um depósito a prazo aplicado no ActivoBank;
- Cliente possui um crédito à habitação no ActivoBank;
- Cliente domicilia o vencimento ou pensão no ActivoBank;
- Cliente possui TRIAD¹³ maior ou igual a 100.

Através da libertação de todos os cativos até 100 euros, o grau de satisfação dos clientes existentes era de 100%, com base na análise dos dados de Outubro de 2015. Para isso, os clientes terão que cumprir pelo menos um dos critérios supramencionados, que dão a garantia ao banco de que o cliente, caso a nota seja efetivamente falsa, terá dinheiro na conta para o montante cativo ser debitado. À semelhança do segmento anterior, também aqui o banco terá sempre o direito de debitar o montante cativo da conta do cliente, caso este seja falso.

Para os clientes que não são abrangidos por esta recomendação – novos clientes que no depósito inicial ficam com mais do que 20 ou 50 euros cativos e clientes existentes que não cumprem os critérios sugeridos para a libertação dos cativos e/ou tenham valores cativos superiores a 100 euros – foi proposta a

¹³ Modelo *core* utilizado pelo ActivoBank para cálculo da probabilidade de default, atribuição de graus de risco e pré atribuição de limites de crédito aos clientes. Este modelo tem por objetivo classificar os clientes em termos de risco de crédito e suportar o processo de tomada de decisão de crédito.

libertação dos cativos em D+4, ou seja, quatro dias após o cativo ter ocorrido, sendo que nesta data já é possível conhecer o resultado da peritagem.

A libertação dos cativos ocorreria diariamente, otimizando o período de espera do cliente de 7 a 13 dias para 1 a 4 dias.

6.2.4 Implementação

As duas propostas de melhoria referidas anteriormente foram aceites pelo CA que, na reunião que ocorreu quinze dias após o início da análise, validou as duas propostas e decretou a sua implementação.

A eliminação da tarefa de retirar fotocópias foi implementada no mesmo mês e a libertação dos cativos passou a ser elaborada diariamente, sendo que a implementação deste modelo ocorreu dia 4 de Fevereiro de 2016, sendo adotado pelo banco, em relação à libertação dos cativos a novos clientes, o Cenário 2 – libertação semiautomática de 50 euros.

6.3 Contas Devolvidas

6.3.1 Descrição do Processo e da Análise

A análise às contas devolvidas foi o terceiro processo a ser analisado, com o objetivo de perceber quais as principais causas das contas devolvidas e qual o seu impacto na carga operativa dos PA's – uma vez que implica uma duplicação do trabalho elaborado no momento de abertura de conta – e na satisfação dos clientes – pois quando um processo era devolvido, a conta do cliente era bloqueada automaticamente até à regularização da documentação.

Numa primeira fase foram apuradas junto da DC e da DSN as principais razões para uma conta ser devolvida:

- Os **comprovativos de morada** dos clientes não eram considerados válidos pela DSN, ou pela sua natureza ou pela data de validade já ter expirado;
- A **morada do cliente** não era reconhecida na base de dados do banco e, por isso, os colaboradores dos PA's submetiam a morada através de um documento de contingência, na maioria das vezes rejeitado pela DSN;
- Os **documentos digitalizados** e enviados para a DSN **não** estavam **legíveis**;
- Os **clientes classificados como ENI** (Empresário em Nome Individual) na base de dados do BCP, ao abrirem conta no ActivoBank teriam que, no momento de abertura de conta, apresentar o comprovativo de início ou cessação de atividade;
- O principal gerador de devoluções de documentos à rede de retalho era a **categorização dos clientes**, isto é, a profissão inserida no sistema pelos colaboradores dos PA's nem sempre, ou quase nunca, era aceite pela DSN.

Posto isto, era necessário analisar pormenorizadamente cada causa, de maneira a perceber como poderiam ser atenuadas ou eliminadas. A primeira causa, a devolução dos comprovativos de morada, era originada pelos colaboradores dos PA's que, na submissão dos respetivos documentos, não tinham em atenção a data de validade do documento e se este constava na lista de documentos considerados válidos pela DSN.

Em relação ao não reconhecimento da morada do cliente na base de dados, tal ocorria uma vez que a base de dados do banco não continha algumas moradas. Por exemplo, ocorreu um caso em que o comprovativo de morada do cliente era "Rua António Faria", no entanto, na base de dados do banco apenas aparecia a "Rua Doutor António Faria". Nestes casos, se o colaborador do PA seleccionasse

a morada do sistema, a DSN devolvia a conta evocando que a morada submetida não correspondia à morada do comprovativo.

A terceira causa dizia respeito à ilegibilidade dos documentos submetidos para a DSN pelos PA's, o que implicava uma nova submissão do documento.

Já a problemática dos clientes ENI apenas ocorria com clientes que vinham do BCP e, uma vez que a base de dados era partilhada pelos dois bancos, a informação de que o cliente era categorizado como ENI no BCP implicava a submissão de um documento comprovativo de início ou cessação de atividade do mesmo. Todavia, se o cliente tivesse como profissão, por exemplo, trabalhador por conta de outrem numa empresa de engenharia, o seu recibo de vencimento seria insuficiente para a abertura de conta, sendo exigido pela DSN o documento relativo ao estado atual da sua atividade como ENI. Tal facto teria que ser resolvido, uma vez que o cliente se apresentava como engenheiro e o banco exigia não só o seu recibo de vencimento, como também o comprovativo de início ou cessação de atividade enquanto ENI.

No entanto, a principal causa da devolução da conta para os PA's consistia na categorização dos clientes, consoante a sua profissão. As principais limitações à categorização dos clientes eram o facto da listagem das profissões estar desatualizada, o campo para o preenchimento da profissão não era discricionário, não possibilitando uma categorização mais detalhada, e a tendência para uma categorização em inglês por parte dos empregadores, que não estava prevista pelo banco.

Quando a profissão que constava no recibo de vencimento dos clientes não existia na listagem do banco, a DSN aconselhava aos colaboradores dos PA's a classificação dos clientes como N/E (profissão não especificada). Mas qual será o impacto desta categorização para o ActivoBank? A curto-prazo esta classificação origina problemas operativos na simulação dos seguros para os clientes, uma vez que estes não têm uma profissão definida. A longo-prazo e à medida que o

ActivoBank vai crescendo, a classificação dos clientes como N/E terá implicações nas estratégias de CRM do banco, nas potencialidades de *cross-selling* ao longo do ciclo de vida do cliente e na exploração dos clientes por parte da DARC. Em suma, a categorização dos clientes como N/E traduz-se na falta de informação acerca dos mesmos, que em elevado número irá ter impacto na oferta direcionada do banco.

Todas estas cinco causas originavam a devolução da conta pela DSN, no entanto, para além do impacto que isto tinha na carga operativa dos PA's, que teriam que reunir toda a documentação devolvida, o impacto na satisfação do cliente era visível e preocupante. As devoluções das contas eram feitas pela DSN, todavia a avaliação dos documentos submetidos pelos PA's e a decisão de bloquear ou não a conta do cliente estava do lado de outra área, pertencente ao BCP, denominada DORC. Foi apurado que os bloqueios de conta pela DORC eram extremamente rígidos, excessivos, não ponderavam o risco inerente ao processo devolvido e, para além disso, o cliente não era informado de que a sua conta tinha sido bloqueada, gerando uma onda de insatisfação.

Para além do impacto qualitativo dos bloqueios de conta, perceptível pelo número de reclamações dos clientes (em média, 25 reclamações por mês durante 2015), era preponderante avaliar o impacto quantitativo dos mesmos. Para isso, foi pedido à AGI informação relativa ao número de contas devolvidas entre Junho e Outubro de 2015.

Após a análise da Figura 29 podemos reparar que o número de contas devolvidas disparou em Outubro de 2015, sendo que em média, entre Junho e Outubro de 2015, 34% das contas abertas foram devolvidas para os PA's.

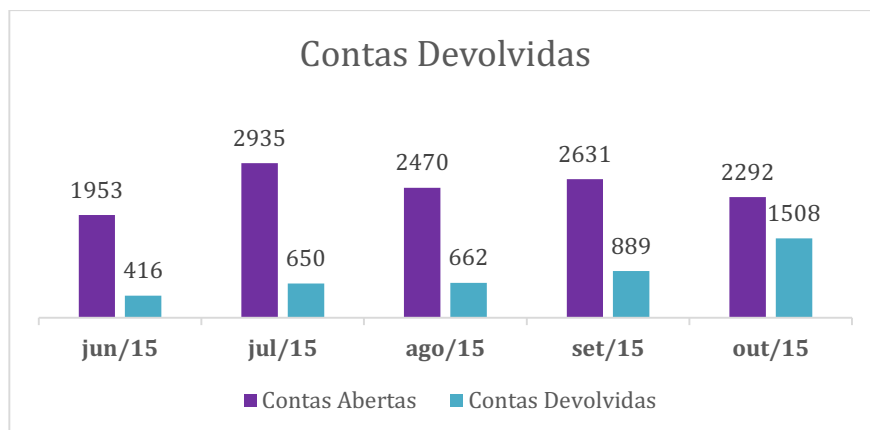


Figura 29: Contas devolvidas de Junho a Outubro de 2015

De maneira a calcular qual o impacto das contas devolvidas na carga operativa dos PA's foi recolhido juntos dos colaboradores das sucursais qual o tempo médio de tratamento de uma conta devolvida – 12,5 minutos. Através do produto entre o número médio de contas devolvidas por mês – 825 – e o tempo médio de tratamento de uma conta devolvida – 12,5 minutos – obtemos o impacto total de 171,88 horas por mês, que corresponde a 1,12 colaboradores por mês encarregues de tratar das contas devolvidas (Figura 30).



Figura 30: Impacto das contas devolvidas na carga operativa do AB

6.3.2 Problemas Detetados

Os problemas detetados ao longo da análise ao processo de contas devolvidas foram as cinco principais causas das devoluções de conta referidas no ponto anterior, o impacto que os processos devolvidos tiveram na carga operativa dos PA's – 171,88 horas por mês, sendo que, em média, 34% das contas abertas entre Junho e Outubro de 2015 foram devolvidas – e o impacto que os bloqueios de conta pela DORC, originados pela devolução das contas para a rede comercial, tiveram na experiência dos clientes – que reclamaram formalmente ao banco cerca de 25 vezes por mês, em média, durante 2015.

6.3.3 Sugestões de Melhoria

Face aos problemas detetados, foram propostas algumas sugestões de melhoria com a finalidade de evitar que as contas continuassem a ser devolvidas e que, conseqüentemente, a DORC continuasse a bloquear as contas dos clientes, gerando insatisfação. Para além disso, através dos bloqueios das contas, as falhas operacionais do banco estavam a ser exteriorizadas para os clientes, o que não é benéfico para a percepção da qualidade do serviço por parte do consumidor.

Foram, então, propostas **seis sugestões de melhoria**, de maneira a minimizar o impacto deste processo, tanto na carga operativa das sucursais como na experiência do cliente:

1. Continuar a **reforçar juntos dos PA's** a importância de confirmar toda a documentação e aplicar com rigor as regras de aceitação de documentos.
2. **Criação de uma base de dados independente do BCP**, de maneira a otimizar o processo de contas devolvidas, nomeadamente, no que diz respeito à problemática dos clientes ENI. Com a separação das bases de dados dos dois bancos, a informação de que o cliente é ENI não iria surgir no momento de

abertura de conta, sendo apenas exigido o recibo de vencimento relativo à profissão que o cliente tem.

3. **Tornar o campo de preenchimento das profissões no sistema do ActivoBank discricionário.** Com isto, pretende-se que os colaboradores possam digitar a profissão do cliente, tal como consta no recibo de vencimento, evitando que a DSN devolva o processo por considerar que a profissão inserida pelos PA's não é a que está no recibo de vencimento do cliente.
4. **Aumentar e atualizar a listagem das profissões existente, trimestralmente.** Uma vez que a listagem não contemplava algumas profissões relevantes e muito comuns, como por exemplo, *designer* ou *marketeer*, foi proposta a atualização constante da listagem das profissões.
5. **Integrar verticalmente a função desempenhada pela DORC,** ficando o ActivoBank responsável pelos bloqueios das contas. Assim, seria possível uma maior flexibilidade e um maior controlo do banco sobre as suas operações, ficando ao critério do ActivoBank se a conta do cliente deverá ser ou não bloqueada, mediante o risco do documento em falta.
6. **Adoção do leitor do Cartão do Cidadão no momento da abertura de conta.** Através deste dispositivo, para além do processo de abertura de conta ser significativamente mais rápido, os problemas inerentes ao comprovativo de morada deixarão de existir, eliminando a necessidade de o apresentar no momento da abertura.

6.3.4 Implementação

Após a análise ao impacto das contas devolvidas na carga operativa dos PA's e na experiência dos clientes, foram apresentadas em reunião com o CA, DC e DSN as seis propostas de melhoria supramencionadas, com o intuito de

atenuar o impacto dos *bottlenecks* identificados. As sugestões número 1, 4 e 6 foram aceites pelos intervenientes, isto é, foi reforçado junto dos PA's a importância de um trabalho rigoroso e sem erros, de maneira a evitar a duplicação de trabalho. Foram também aceites, a atualização da listagem das profissões com uma periodicidade trimestral, de maneira a abranger um maior número de profissões e a utilização do leitor de cartão de cidadão no momento de abertura de conta. As sugestões 1 e 4 já foram implementadas, já a proposta 6 representa um objetivo estratégico da organização a implementar em 2016.

As propostas 2 e 5 foram rejeitadas devido a constrangimentos organizacionais e orçamentais, sendo uma decisão que terá que ser validada pelo BCP. A sugestão 3 também foi recusada, uma vez que para efeitos de análise de potencial, esta análise tornar-se-ia muito complexa devido há possibilidade de ocorrerem divergências no conteúdo da célula (por exemplo, um colaborador poderia escrever "Gestor de Produto", ao passo que outro colaborador poderia escrever "Gestor Produto"). Como a análise dos dados é automática, tornar-se-ia difícil homogeneizar toda a informação com campos discricionários.

6.4 Síntese de Resultados

Finda a análise aos três processos – abertura de conta, *self-banking* e contas devolvidas – neste ponto é elaborada uma síntese dos principais resultados obtidos ao longo do estudo.

No que diz respeito ao processo de abertura de conta, foi apurado que, apesar do mesmo funcionar de forma distinta e de inclusive ser premiado em 2016 pela sua inovação e simplicidade, algumas das etapas operativas não decorriam da forma estipulada pelo ActivoBank e, para além disso, ocorriam alguns *bottlenecks* operacionais que ameaçavam a eficiência deste processo. Primeiramente, foi identificado que o *standard* que a organização fixou para o tempo de duração do

processo operativo de abertura de conta (20 minutos) não era cumprido. Segundo Johnston (2002), os *standards* de serviço devem ser baseados nos clientes e nos processos, tendo como principais fontes as expectativas dos clientes, a representação dos processos e a observação da experiência do consumidor.

Posteriormente, foi concluído que o impacto dos *bottlenecks* operacionais identificados ao longo da análise ao processo de abertura de conta foi de 165,06 horas por mês, o que nos adianta que o peso das ineficiências operacionais na carga operativa da rede comercial corresponde a 1,07 colaboradores por mês.

De maneira a potenciar o *cross-selling*, aumentando a confiança do cliente na empresa e diminuindo a probabilidade de o mesmo ir para uma empresa concorrente (Felvey, 1982), foi proposta a revisão da coreografia de abertura de conta, uma vez que o fluxograma (Reding *et al.*, 1998) da mesma não era homogéneo ao longo da rede comercial.

Em relação ao processo de *self-banking*, foi apurado que ao nível da carga operativa existia um desalinhamento no decorrer do processo, sendo observada uma etapa que não acrescentava valor e que acarretava custos, ainda que pouco significativos, para o ActivoBank. Por outro lado, ao nível da experiência do cliente, foi evidenciado que ocorria um elevado número de cativos de notas nas ATM's, por suspeita de estas serem falsas. Tal facto impossibilitava o cliente de transacionar o montante cativo, originando uma percepção da qualidade do serviço menor que a expectativa esperada, classificando o serviço prestado pelo AB com qualidade insatisfatória (Zeithaml *et al.*, 1993). Esta insatisfação era infundamentada – a probabilidade de uma nota cativa ser efetivamente falsa era estatisticamente zero – e visível – ocorreram 30 reclamações por mês, em média, em 2015.

Com a proposta da libertação semiautomática dos montantes cativos foi possível garantir a satisfação de 96% dos novos clientes e de 100% dos clientes existentes. Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), os fatores que

influenciam a percepção da qualidade por parte dos clientes são a tangibilidade, a confiabilidade, a recetividade, a garantia e a empatia. Com a sugestão supracitada, o ActivoBank mostra que confia nos clientes e, para além de o risco incorrido ser reduzido, a experiência do cliente torna-se prioritária.

Por último, em relação ao terceiro processo a ser auditado foi concluído que o impacto das contas devolvidas na carga operativa dos PA's foi de 171,88 horas por mês, desde Junho até Outubro de 2015, inclusive. Então, cerca de 34% das contas abertas neste período foram devolvidas, tendo como consequência o bloqueio das contas dos clientes. Concluindo, as contas devolvidas tinham impacto quer na carga operativa da rede comercial, quer na satisfação do cliente – ocorrência de 25 reclamações, em média, em 2015.

Totalizando, o impacto na carga operativa dos *bottlenecks* identificados nos 3 processos foi de 336,94 horas por mês. Ao nível qualitativo, os 3 processos prejudicaram a experiência do consumidor, uma vez que os constrangimentos identificados tiveram consequências para o cliente, quer por bloqueios de conta, quer por cativos de notas depositadas.

As sugestões dadas ao longo do Capítulo 6 tiveram como principais objetivos a melhoria da eficiência das operações do ActivoBank, dada a importância para o setor bancário de possuir processos eficientes, que terão impacto na rentabilidade das organizações (Tinnila, 2013); e a melhoria da experiência do cliente, dado que é preponderante aumentar os índices de fidelização. Felvey (1982) defende que é mais dispendioso captar um cliente do que manter um cliente já existente, por isso, através de uma experiência única e que vá de encontro à expectativa do cliente, torna-se mais provável a sua retenção.

Capítulo 7

Conclusões, Limitações e Futuras Investigações

7.1 Conclusões

Salientando as principais conclusões da análise, podemos deduzir que os *bottlenecks* operacionais são geradores de dois *outputs*: numa primeira instância os constrangimentos operacionais geram ineficiências, que têm impacto na rentabilidade do banco; numa segunda fase, os *bottlenecks* operacionais geram momentos de insatisfação para os clientes que acabam por ser prejudicados pelas falhas da organização.

A partir da análise dos resultados podemos reparar que o impacto dos três processos – abertura de conta, *self-banking* e contas devolvidas – na carga operativa das sucursais do ActivoBank é de 366,94 horas por mês. Para além deste impacto, podemos e devemos destacar o impacto destas operativas na experiência do consumidor que, apesar de não ser de fácil mensuração, foi perceptível ao longo de todo o estudo. No que concerne ao impacto negativo na satisfação do cliente, é de salientar as contas devolvidas e os cativos de notas nas ATM's como principais impulsionadores.

Uma das grandes dimensões da análise é a compreensão de que a eficiência é um factor cada vez mais importante para as organizações, nomeadamente para o setor bancário, que nos últimos anos tem sofrido inúmeras transformações estratégicas.

As operações das organizações devem então ocorrer no nível ótimo de eficiência, no entanto, apesar do foco dos bancos ser a otimização das suas operações, estes não devem descuidar o consumidor e as suas necessidades. Isto é, quando falamos de operações eficientes no setor dos serviços temos sempre que ter em conta que os processos que ocorrem em *front-office* dependem da interação do cliente e, por isso, é preponderante traçar um limite até o qual a eficiência poderá ir, não prejudicando nem pondo em causa a satisfação do consumidor.

No caso específico do ActivoBank, há um grande esforço da organização em tornar as suas operações eficientes, todavia a experiência do cliente é sempre tida em conta quando um processo é estruturado. A empresa do estudo é um banco orientado para o futuro, que se traduz num conceito de “banca à distância”. Como consequência, a estrutura de custos do AB diminuiu e as suas operações são mais eficientes, podendo focar-se na melhoria da experiência do cliente e no aumento da prospeção comercial.

Podemos adiantar que a inovação, quer ao nível dos processos quer ao nível das ferramentas utilizadas, constitui um forte aliado do setor da banca, no que diz respeito à otimização dos seus processos e também, na criação de uma oferta com valor acrescentado para o cliente, permitindo que os bancos criem momentos marcantes no ciclo de vida dos seus clientes, melhorando a sua experiência continuamente.

É necessária uma abordagem de melhoria contínua, tendo sempre presente um equilíbrio entre a eficiência das operações e a satisfação do consumidor. Uma estratégia centrada no cliente é um dos pontos-chave para o sucesso do setor, que cada vez mais é ameaçado pela entrada de novos concorrentes que atuam no mercado como substitutos da banca, não sendo bancos, mais conhecidos como *FinTech*.

Em suma, propusemo-nos a analisar o impacto dos *bottlenecks* operacionais na carga operativa das sucursais do ActivoBank, constituindo o estudo, uma mais-valia para a academia, para o setor bancário e para o ActivoBank, dada a sua replicabilidade de aplicação. Para além disso, o presente estudo revela-se pertinente na ótica do CA do ActivoBank, dada a singularidade da análise, isto é, os três processos analisados ao longo do documento nunca tinham sido alvo de auditoria por parte da organização, sendo que para levar a cabo o estudo era necessária uma análise no terreno.

7.2 Limitações no Trabalho

Pese embora a pertinência deste estudo, o mesmo apresentou alguns obstáculos ao longo da sua realização. Primeiramente, uma das principais limitações foi a reduzida amostra analisada no processo de abertura de conta, uma vez que apenas foram observados 4 Pontos Activo e o número de aberturas de conta analisados não foi homogéneo (8 aberturas de conta no PA Península, 8 no PA NorteShopping, 5 no PA Cascais e 3 no PA Vasco da Gama). O ideal seria observar toda a rede comercial do AB, no entanto, por limitações de tempo tal não foi possível. Face a este constrangimento, foram selecionados dois PA's do norte do país – PA NorteShopping localizado num centro comercial e PA Península localizado na rua – e dois PA's do sul do país – PA Cascais localizado na rua e PA Vasco da Gama localizado num centro comercial. Para além deste cuidado, uma vez que o fluxo de clientes varia consoante a sucursal seja na rua ou no centro comercial, de maneira a garantir a qualidade da amostra, foram apenas analisadas aberturas de conta com 1 titular, uma vez que contas com 2 titulares demoram mais tempo a serem abertas.

De ressaltar que a limitação temporal foi significativa ao longo da realização desta análise, tendo em conta que o tempo total para realizar este estudo foi de 2 meses (1 mês para a abertura de conta, 15 dias para a análise ao *self-banking* e 15 dias para a análise às contas devolvidas).

E ainda, o envolvimento no objeto de estudo constituiu uma limitação, tendo em consideração que as funções desempenhadas ao longo do estágio curricular estavam intimamente relacionadas com o presente estudo, não permitindo um distanciamento da temática em análise, podendo enviesar a observação.

Por conseguinte, a presença de um elemento externo com a função de auditar e observar os processos no terreno, apesar de ter sido aceite pelos colaboradores, poderá ter influenciado os resultados obtidos, uma vez que estando a observar pessoas torna-se difícil garantir que todos os processos ocorrem naturalmente.

No que diz respeito à implementação das sugestões de melhoria, as principais limitações daí decorrentes foram o orçamento limitado da organização e a dependência direta perante o único acionista (BCP). Tal levou a que sugestões mais complexas e dispendiosas necessitassem de validação da “empresa-mãe”.

7.3 Futuras Investigações

Para um maior aprofundamento deste trabalho torna-se fulcral a exploração de algumas temáticas que não foram suficientemente exploradas neste estudo:

- Aumentar a amostra utilizada e alargar a análise a toda a rede comercial da organização, portanto, aos 14 Pontos Activo distribuídos pelo país
- Replicar a metodologia do estudo aos restantes processos da empresa
- Replicar a metodologia do estudo ao setor bancário, para uma comparação entre os níveis de eficiência e os diferentes *bottlenecks* encontrados
- Otimizar a libertação semiautomática dos cativos de notas, avaliando a possibilidade de o ActivoBank poder aceder aos dados dos cativos de notas

em tempo real (em D) e agilizar o tempo de espera pelos resultados da peritagem (possibilidade de passar de D+4 para D+1)

- Rever as percentagens alocadas para as tarefas nos PA's, isto é, está definido pela organização que 65% da capacidade instalada é para captação, 25% para *servicing* e 10% para *servicing* a outros canais. Seria útil avaliar se estas percentagens estão bem definidas, uma vez que, como vimos no estudo, 39% da capacidade é utilizada para abertura de novas contas

Bibliografia

ActivoBank. 2016. Disponível em www.activobank.pt (2016/02/15; 15H 32M)

Adebanjo, D. (2003), *Classifying and Selecting e-CRM Applications: Na Analysis-based Proposal*, *Management Decision*, 41/6, 570-577

Ansell, J., Harrison, T. & Archibald, T. (2007), *Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, 394 – 410

Bal, J. (1998), Process analysis tools for process improvement, *The TQM Magazine*, Vol. 10, 342-354

Berli, A., Martin, J.D. & Quintana, A. (2004), A model of customer loyalty in the retail banking market, *European Journal of Marketing*, 38 1/2, 253-275

Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. (2008), Service blueprinting: a practical technique for service innovation, *California Management Review*, Vol. 50, 66-94

Bureau of Labor Statistics. 2015. Disponível em www.bls.gov (2015/12/28; 16H 05M)

Chase, R.B. & Apte, U.M. (2007), A history of research in service operations: What's the big idea?, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 375-386

Climent, C., Mula, J. & Hernandez, J.E. (2009), Improving the business processes of a bank, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, 201-224

Curry, J. & Curry, A. (2000), *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*, *New York Free Press*

Chase, R., Jacobs, F.R., & Aquilano, N. (2006), *Operations Management for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill/Irwin

Davenport, T.H. (1993), *Process innovation*, *Harvard Business School Press*, Boston, M.A.

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010), Stop trying to delight your customers, *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 1-7

Doshi, N., Bruno, P., Maxwell, M.N., Bollard, A. & Konstantynova, N. (2014), *Retail Banking Insights – The Future of U.S. Retail Banking Distribution*, McKinsey & Company, New York Office

Felvey, J. (1982), Cross-selling by computer, *Bank Marketing*, pp. 25-7

Gouthier, M., & Asif, M., (2014), What service excellence can learn from business excellence models, *Total Quality Management*, Vol. 25, 511-531

Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C., (2012), Service excellence models: a critical discussion and comparison, *Managing Service Quality*, 22 (5), 447-464

Grief, M. (1991), *The Visual Factory: Building Participation Through Shared Information*, *Productivity Press*, Portland

Hallowell, R. (1996), The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42

Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, *HarperCollins Publishers*, New York

Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010), Singapore airlines' balancing act, *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 145-149

Higgins, J.M. (1996), Innovate or evaporate: creative techniques for strategists, *International Journal of Strategic Management – Long Range Planning*, Vol. 29, 370-380

Holdford, D.A. & Kennedy, D.T. (1996), The service blueprint as a tool for designing innovative pharmaceutical services, *Journal of the American Pharmaceutical Association*, Washington, D.C.

Horwitz, F.M., & Neville, M.A. (1996), Organization design for service excellence: A review of the literature, *Human Resource Management*, 35 (4), 471-492

Hunt, V.D. (1996), *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*

Investopedia. 2016. Disponível em www.investopedia.com (2016/02/10; 16H 40M)

Johnston, R., Goldstein, S.M., Duffy, J. & Rao, J. (2002), The service concept: the missing link in service design research?, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, 121-134

Johnston, R. (2004), Towards a better understanding of service excellence, *Managing Service Quality*, 14 (2/3), 129-133

Keen, P. (1997), *The Process Edge*, *Boston Harvard Business School Press*

Kerzner, H. (2001), *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New York: John Wiley & Sons

Kim, M., Raghuvanshi, K., Bucciarelli, R. & Sodhi, V. (2013), *Optimizing the Retail Bank Supply Chain*, Deloitte, Canada

Kingman-Brundage, J. (1991), Technology, design and service quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 3, 47-59

Kotler, P., & Keller, K.L. (1972), *Marketing Management*, 15th Edition

Leichtfuss, R., Messenbock, R., Chin, V., Rogozinski, M., Thogmartin, S. & Xavier, A. (2010), *Retail Banking – Winning Strategies and Business Models Revisited*, The Boston Consulting Group

Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1983), The marketing aspects of service quality in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (eds.), Emerging perspectives on services marketing, *American Marketing Association Chicago*, 99-104

Li, S., Sun, B. & Wilcox, R.T. (2005), Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services, *Journal of Marketing Research*, May 2005, Vol. 42, No. 2, 233-239

Li, L., Chang, Q. & Ni, J. (2009), Data driven bottleneck detection of manufacturing systems, *International Journal of Production Research*, Vol. 47, Iss 18

Lovelock, C.H. (1992), *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall

MacDuffie, J. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, 197-221

Majaro, S. (1992), *Managing ideas for profit – The creative gap*, McGraw-Hill, London

- Majaro, S. (1995), So what's new about innovation?, *Marketing Business*, June
- Muir, U.S.B.D. (1997), Business process definition: a bottom-up approach, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, 365-374
- Oliver, R.L., Rust, R.T., & Varki, S. (1997), Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight, *Journal of Retailing*, 73 (4), 311-336
- Ota, M., Hazama, Y. & Samson, D. (2013), Japanese innovation processes, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, 275-295
- Padgett, D. & Mulvey, M.S. (2007), Differentiation via technology: strategic positioning of services following the introduction of disruptive technology, *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 4, 375-391
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50
- Payne, A., & Frow, P. (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 2429, 167-177
- Pearson, M. (2013), Innovation in Retail Banking, *European Financial Management Association*, September, 5th Annual Edition
- Pearson, M. (2015), Innovation in Retail Banking, *European Financial Management Association*, November, 7th Annual Edition
- Plutchik, R. (1980), *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*, New York, NY: Harper & Row
- Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990), Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111

Reding, K.F., Ratiiff, R.L., & Fullmer, R.R., (1998), Flowcharting Business Processes: a new approach, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 13, 397-402

Rich, N.P.N. (2015), The Relationship Between Lean Operations and Sustainable Operations, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, 282-315

Russell, R.S., & Taylor, B.W. (2011), *Operations Management Creating Value Along the Supply Chain*, 7th Edition

Shetach, A. (2011), Lighting the Route to Success, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 17, 7-22

Shostack, G.L. (1981), How to design a service, in Donnelly, J. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, *American Marketing Association*, Chicago, 221-281

Sousa, R., & Voss, C., (2012), The impacts of e-service quality on customer behaviour in multichannel e-services, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (7-8), 789-806

Spence, W.R. (1994), Innovation – The communication of change in ideas, practices and products, *Chapman & Hall*, London

Srivastava, R. & Shocker, A.D. (1987), Strategic challenges in the financial services industry, in Pettigrew, A. (Ed.), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford

Stalk Jr., G. (1988), Time – The next source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August, 41-51

Sullivan, B., Garvey, J., Alcocer, J. & Eldridge, A. (2014), *Retail Banking 2020 – Evolution or Revolution?*, Price Waterhouse Coopers

Swank (2003), The lean service machine, *Harvard Business Review*, October, 123-129

Tinnila, M. (2013), Efficient service production: service factories in banking, *Business Process Management Journal*, Vol. 19, 648-661

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Simon and Schuster, London







WorldBank. 2015. Disponível em www.worldbank.org (2015/12/20; 21H 52M)

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1993), The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (Winter), 1-12

Zhuang, L., Williamson, D. & Carter, M. (1999), Innovate or liquidate – are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process, *Management Decision*, Vol. 37, 57-71

Anexos

Anexo 1 – Fluxograma (possível representação)

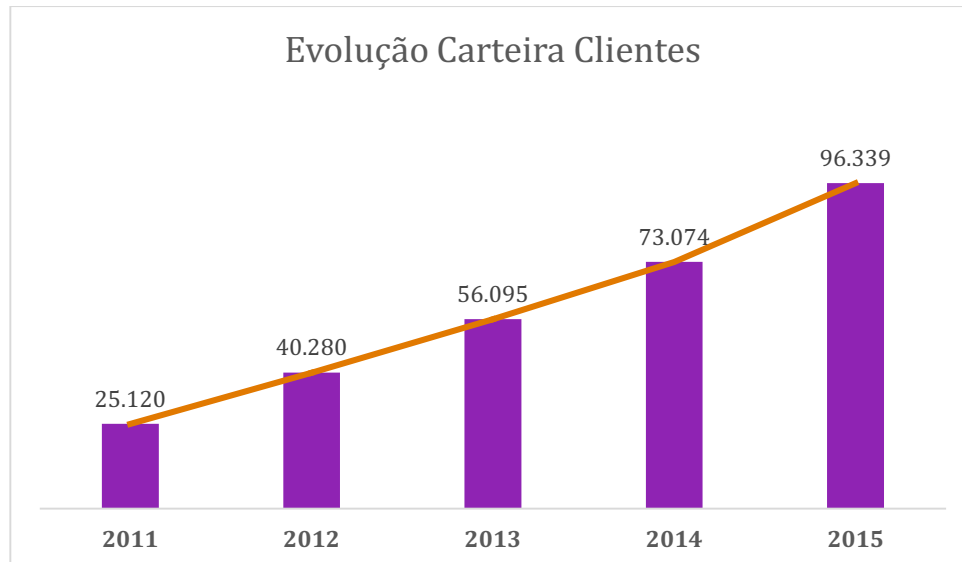
-  **Operations** performed to design or build a product; they add value directly to the product
-  **Transportation**, conveyance, or movement of materials, products, or people in a process
-  **Delays** between steps in the process
-  **Storage** of items involved in the process. Protective storage may be temporary or permanent
-  **Decisions** involving the selection from two or more alternative actions in the process
-  **Controls** employed in the process, i.e. feedforward, initiation, positive, protective, and feedback controls

Fonte: (Reding, Ratiiff & Fullmer 1998)

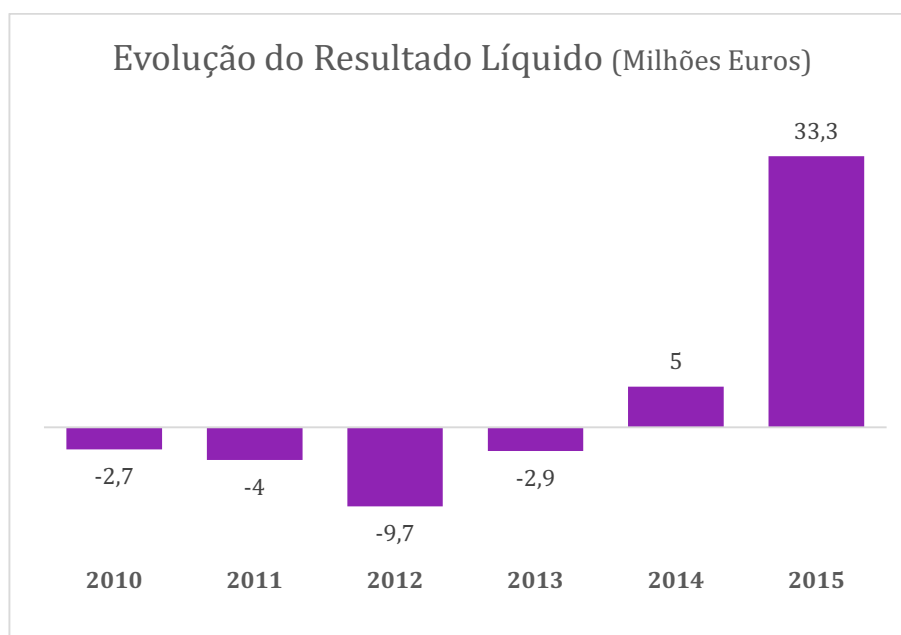
Anexo 2 – Prémios ActivoBank



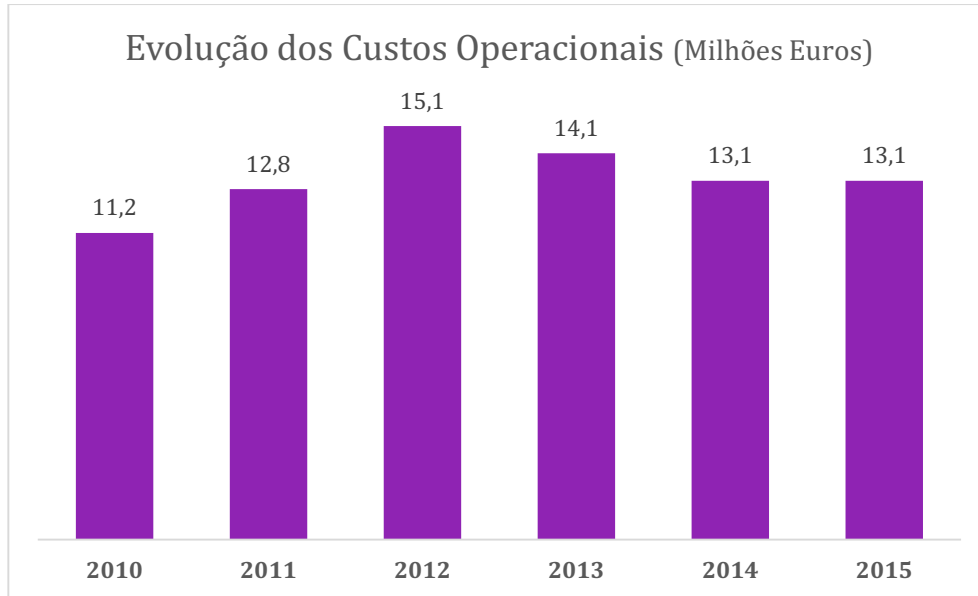
Anexo 3 – Evolução da carteira de clientes do ActivoBank



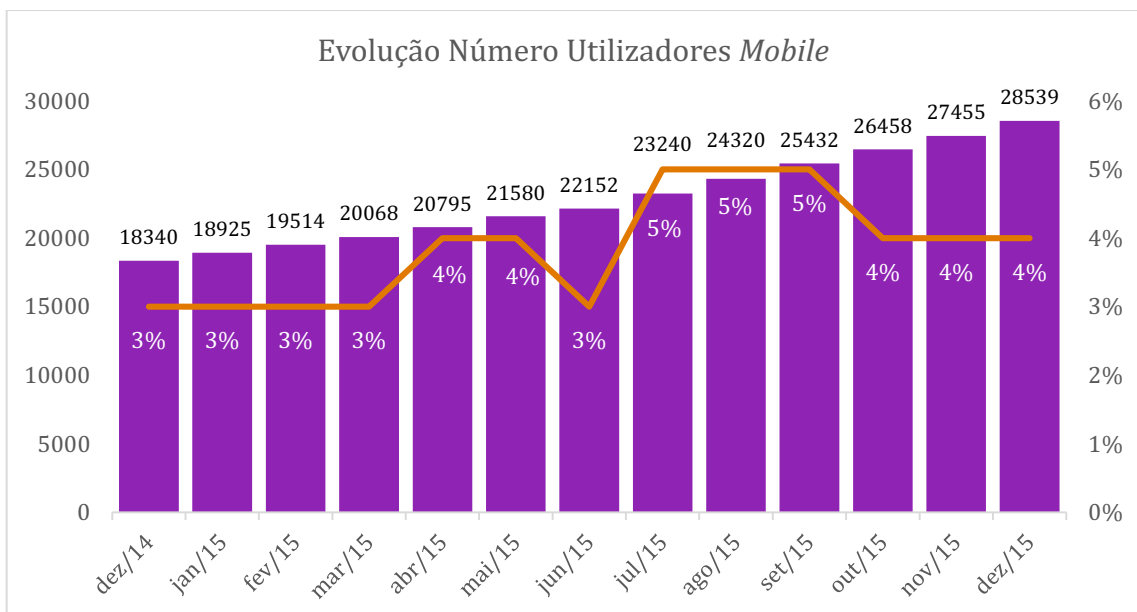
Anexo 4 – Evolução do resultado líquido do ActivoBank



Anexo 5 – Evolução dos custos operacionais do ActivoBank



Anexo 6 – Evolução do número de utilizadores *mobile* do ActivoBank



Anexo 7 – App de 6 Minutos

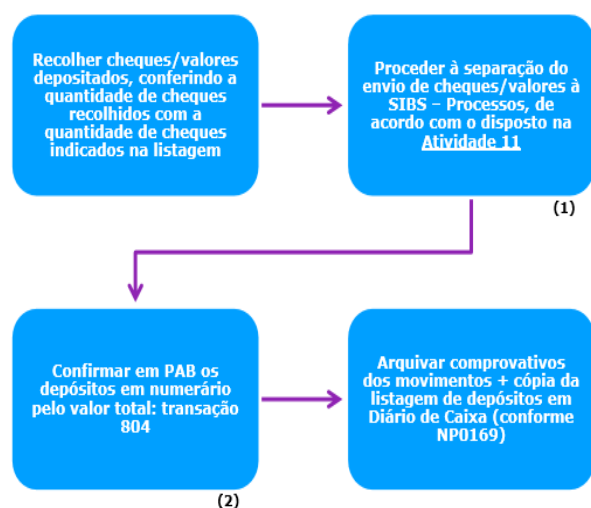
The screenshot displays the '6 Minutos' app interface. On the left, there is a navigation menu with icons and labels: DIVERTIR, VIVER, CONSTRUIR, CUIDAR, APROVEITAR, and RECORDAR. Below these is a 'CALCULAR PERFIL' button and a 'COMENTAR' button. A central card features an illustration of a woman pushing a stroller with a child, and the text 'Cuidar + Tenho entre 18 e 55 anos, trabalho, vivo em casa própria e tenho filhos.' On the right, the 'CALCULAR PERFIL' form is active. It includes a header with a close button, a question 'QUAL A SUA IDADE?' with radio button options (18-24, 25-30, 31-36, 37-45, 46-55, 56-65, +65), a 'RENDIMENTO (EUR)' field with the value '1.500,00', a 'TEM HABITAÇÃO PRÓPRIA?' toggle switch, and a 'TEM FILHOS?' toggle switch. A large blue 'CALCULAR' button is at the bottom.

Anexo 8 – Comprovativo de morada no *website* do ActivoBank

The screenshot shows a list of required documentation for intervenients on the ActivoBank website. A pink arrow points to the second item in the list, which is highlighted with a pink border. The list includes:

- Documentação necessária para todos os intervenientes
- ✓ Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade e Cartão de Contribuinte
- ✓ Comprovativo de morada com data de emissão inferior a 12 meses (ex: recibo água/luz/gás, carta de condução)
- ✓ Comprovativo de profissão ou situação profissional, com data de emissão inferior a 3 meses (ex: recibo vencimento, ou declaração de entidade patronal, ou declaração início de atividade)

Anexo 9 – Norma NP0207



NOTA:

No caso das Sucursais do ActivoBank, por incompatibilidade de horário, a entrega aos CTT não é viável. Nestes casos o saco de valores é entregue à ETV cumprindo-se os mesmos procedimentos estabelecidos e acrescentando a obrigatoriedade da assinatura do recibo de quitação da ETV e arquivo de cópia do recibo de quitação no Diário de Caixa (conforme NP0169).

(1) Preparação de saco aglutinador de depósitos em cheques/valores para entrega aos CTT:

- Garantir que todos os depósitos em cheques/valores destinados a tratamento centralizado estão acondicionados em sacos PVC sem selo, agrupados nos seguintes conjuntos:
- um saco PVC com cheques e original das listagens das ATM inteligentes e CAT.
- Identificar ambos os sacos com: Banco, Sucursal e nome da operativa (depósitos centralizados)
- Acondicionar o saco com *transporter* e selo
- Registrar o saco (no GCI para 1091 - DO - Compensação - SIBS Processos) e entregar o mesmo aos CTT juntamente com o correio do dia

(2) Tratar os depósitos de numerário efetuando diariamente as seguintes transações:

- em D-1, transação PAB 954 - Pedido de Recolha de numerário
- em D - Se operador é diferente de *selfbanker*:
 - transação PAB 802 - marcação de depósitos a tratar;
 - transação PAB 804 - contabilizar numerário recolhido da máquina;
 - transação PAB 789 - fluxo Numerário Caixa - Entrada;
 - transação PAB 790 - fluxo Numerário Caixa - Saída;
 - transação PAB 785 - saída da Sucursal para tesouraria Central.
- em D - Se operador igual a *selfbanker*, efetuar as transações PAB 802 e 804 de seguida a transação 788 - saída de numerário para tesouraria central

Anexo 10 – Transações PAB

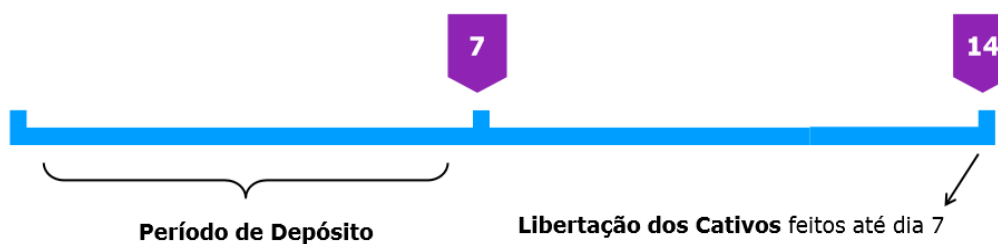
Transações PAB:
831 – Tesoureiro abre caixa
802 – Quando existem cheques (colocar hora de fecho das máquinas)
804 – Contabilizar numerário de depósito da máquina 1, colocar número da máquina e período contabilístico e contabilizar notas de acordo com o talão
785 – Contabilizar as notas consoante o talão
805 – Imprimir para tirar número da 954 do dia anterior
788 – Colocar CC36900, contabilizar as notas conforme talão, colocar 1 saco e número recolhido na 805
954 – Colocar sempre uma nota de 5 e um saco
832 – Recolha de numerário (confirmar se está a zero e escrever “confirmo”)
838 – Fecho (necessário efetuar 2 vezes quando não houver depósito de cheques)
839 – Fecho contabilístico do PA
882 – Fecho do PA (balcão)

Anexo 11 – Exemplos de NPS (cativos de notas)

Exemplos de NPS de 3 clientes

A nota que atribuo é: 7	A nota que atribuo é: 5	A nota que atribuo é: 2
Comentário, sugestão, recomendação ou pedido de contacto: "Ainda continuo com saldo contabilístico com dez euros retidos. Cumprimentos."	Comentário, sugestão, recomendação ou pedido de contacto: "A não atualização em tempo real do saldo, o facto de ter dinheiro pendente e não saber do quê ... não me permite dar um valor superior!"	Comentário, sugestão, recomendação ou pedido de contacto: "Retiraram-me 10 euros no primeiro levantamento que fiz e ninguém me avisou disso. Acho inadmissível."
María Emília Nogueira Miranda 27-10-2015 10:38:00	Anónimo 12-08-2015	Diogo Araújo Wallis Carvalho 12-05-2015 15:03:00

Anexo 12 – Libertação dos cativos de notas



Atualmente, um cliente pode esperar entre 7 a 13 dias pela libertação do cativo