

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE FILAS**  
**EM AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**RAPHAEL MUNIZ FERREIRA**  
**DRE 102981944**

**RIO DE JANEIRO**  
**2011**

RAPHAEL MUNIZ FERREIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE FILAS  
EM AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

---

Orientador: Prof. Geraldo Nunes

---

Professor Leitor: José Albuquerque

RIO DE JANEIRO

2011

## RESUMO

Este trabalho tem como tema a gestão de filas de espera em empresas prestadoras de serviço. Seu objetivo geral é analisar como a questão das filas é administrada nas agências do Banco do Brasil sob responsabilidade de sua Superintendência Estadual no Rio de Janeiro, que é a unidade responsável pelo acompanhamento e pelas estratégias de atendimento que regem as dependências do Estado. A partir de uma revisão da literatura disponível sobre o tema, pretende-se enfatizar a importância de uma gestão eficiente do atendimento ao público, descrever e contextualizar as ferramentas de gerenciamento de filas utilizadas na empresa em questão e identificar pontos de melhoria no atual processo. O presente trabalho analisa as características fundamentais do setor de serviços e as características específicas do serviço bancário a fim de identificar as principais questões da gestão de filas nesse universo. Neste contexto são discutidas as recomendações e providências tomadas pela organização estudada concluindo-se pela correção de algumas medidas e sugestões de melhores práticas para aumentar a qualidade do processo e gerar valor para a empresa.

Palavras-chave: Gestão; Serviços; Filas; Atendimento; Bancos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro, representada por tantos bons professores com quem tive o prazer de aprender e aos companheiros de turma que marcaram de alguma forma essa longa jornada, alguns por um semestre, outros por toda a vida. Agradeço ainda ao Banco do Brasil, em especial à equipe da agência Zona Sul e aos colegas na Superintendência Regional, pela preciosa colaboração durante toda realização deste estudo de caso. E dedico à minha família, toda ela, pelo apoio incondicional durante tanto tempo. Especialmente à Andréia, minha estrela-guia.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	9
2.1 SERVIÇOS .....	9
2.2 SERVIÇOS BANCÁRIOS .....	15
2.3 AS FILAS EM SERVIÇOS .....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	35
4.2 ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL.....	36
4.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS AO MODELO ESTUDADO.....	46
5 CONCLUSÃO .....	50
REFERÊNCIAS .....	52

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais tornou-se corrente a visão de que as empresas estão inseridas em um mercado altamente concorrido e global, e por força disso têm a necessidade de estarem atentas às mudanças, visando sua adaptação a este ambiente. Também é sabido que as empresas do setor bancário estão entre aquelas que enfrentam uma concorrência das mais acirradas, o que exige uma administração firme, competente e bastante dinâmica.

Se na década de 1980 os cenários de alta inflação permitiam a este segmento auferir ganhos expressivos com receitas inflacionárias e mascarar ineficiências operacionais, no atual contexto de economia estável, com clientes cada vez mais exigentes e com competição internacional calcada em bases tecnológicas, os bancos brasileiros tiveram de adequar-se estruturalmente, aperfeiçoar sua forma de gestão e reduzir custos, além de investirem maciçamente em tecnologia de ponta, para atingir padrões de eficiência que garantissem sua competitividade.

Nesse cenário, embora seja natural que se busque oferecer as mais diversas alternativas ao atendimento presencial, os bancos precisam estar atentos aos métodos tradicionais, já que muitas pessoas ainda são avessas aos meios eletrônicos e não dispensam o atendimento pessoal. Daí a importância de se estudar os processos envolvidos nesse atendimento, desde a chegada do cliente no ambiente bancário até a conclusão de seu atendimento, passando por um dos aspectos mais importantes e visíveis do atendimento que são as diversas formas de filas de espera.

### **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Este trabalho tem como objetivo analisar e propor sugestões de melhoria às ferramentas de gerenciamento de filas utilizadas em empresas de serviços, utilizando como estudo de caso as agências de varejo do Banco do Brasil no Rio de Janeiro, visando aumentar a satisfação dos clientes e com isso maximizar os resultados da empresa.

### **1.2 OBJETIVOS**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão de filas nas agências de varejo do Banco do Brasil no Rio de Janeiro. E os objetivos específicos são: revisar a literatura sobre o tema; descrever as ferramentas de gerenciamento de filas utilizadas na empresa estudada;

identificar os pontos negativos do atual processo; propor modos de intervenção possíveis e eficazes, visando uma melhoria na gestão de filas e a qualidade do atendimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos aspectos mais visíveis na prestação de serviços bancários é a existência de filas. Quanto à percepção dos usuários, as filas podem passar tanto uma idéia de ordenação quanto de ineficiência na prestação do atendimento, visto esta bem mais frequente. Por mais excelente que seja o serviço prestado, se for precedido de longas ou demoradas filas, sua qualidade fica comprometida na percepção das pessoas que o utilizam.

Observa-se também que atualmente a atenção às filas, notadamente nos bancos, vem tendo crescente repercussão na mídia. Dentre as causas para isso estão uma maior conscientização da população sobre seus direitos, em especial após a criação de Códigos de Defesa do Consumidor<sup>1</sup>, e o crescente número de leis estaduais e municipais que exigem tempos mínimos de espera para atendimento.

Também os bons resultados obtidos pelo setor financeiro nos últimos anos aumentaram o nível de cobrança da população, como uma forma de compensação exigida pela sociedade pelos lucros obtidos pelo setor. Por outro lado, a crescente bancarização da população brasileira faz aumentar a cada dia o número de clientes e a demanda por serviços bancários.

Sendo assim, compreende-se a importância do assunto e a necessidade de se desenvolver um bom trabalho na gestão de filas por empresas que pretendem prestar um atendimento de excelência, este que vem se configurando como o grande diferencial de competitividade no setor financeiro, principalmente entre os bancos.

---

<sup>1</sup> O primeiro CDC foi criado em 1990. Já em 2001, o Conselho Monetário Nacional editou a resolução 2.878, conhecida como Código de Defesa do Consumidor Bancário.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo o presente capítulo introdutório, que explicita os objetivos e justifica a importância de sua realização.

O capítulo dois traz uma revisão bibliográfica, demonstrando o que pensam diversos autores sobre a importância do tema serviços, as características específicas dos serviços bancários, e a gestão de filas em serviços.

No terceiro capítulo são informados os procedimentos metodológicos utilizados para confecção do trabalho.

O capítulo quatro traz a caracterização da empresa estudada, a análise do cenário atual em relação ao objeto de estudo e a posição da empresa em relação a este cenário, além de propostas de melhoria ao processo estudado.

O capítulo cinco traz a conclusão sobre o objeto do presente estudo, e em seguida são apresentadas as referências bibliográficas que nortearam toda a pesquisa.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo começaremos buscando um embasamento teórico mais abrangente sobre as empresas que atuam no setor de serviços e as particularidades desse setor. Em seguida, vamos aprofundando a pesquisa no que diz respeito aos serviços bancários e, por fim, especificamente sobre a gestão de filas de atendimento no setor financeiro.

### 2.1 SERVIÇOS

No mundo de hoje, a prestação de serviços vem tendo cada vez mais sua importância incrementada, uma vez que este mercado está no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Os serviços são absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar a contento e a sociedade possa manter um bom nível de qualidade de vida.

Gaither e Frazier<sup>2</sup> afirmam que "um dos mais importantes desenvolvimentos de nosso tempo é a disseminação dos serviços nas economias" e prosseguem:

Mais de dois terços da força de trabalho americana está empregada em serviços e mais da metade desses trabalhadores está em empregos de escritório; aproximadamente dois terços do produto interno bruto (PIB) são produzidos pelos serviços; há um enorme superávit comercial nos serviços; e o investimento por trabalhador de escritório agora ultrapassa o investimento por trabalhador de fábrica.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons<sup>3</sup>, o crescimento do setor de serviços deve-se a dois fatores, um deles a inovação. Segundo os autores, a introdução de novas tecnologias tem efeito auxiliar na inovação dos serviços, como por exemplo os aparelhos de vídeo, que criaram o mercado de aluguel de filmes, continuam evoluindo e alterando esse mercado. O outro fator para o crescimento de serviços, segundo os autores, seriam as tendências sociais, pois afirmam que "três delas terão imensa influência sobre os serviços: o envelhecimento da população, o crescimento das famílias com duas fontes de renda e o aumento do número de pessoas solteiras".

---

<sup>2</sup> GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

<sup>3</sup> FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Já Corrêa e Caon<sup>4</sup>, destacam que as atividades de serviços exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Segundo eles, esse papel pode ser descrito em três categorias: a) apoio a criação de diferencial competitivo: as atividades de serviços prestados aos clientes, pelas empresas de manufatura, têm atuado para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes; b) suporte às atividades de manufatura: muitas funções dentro das empresas de manufatura são operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), frequentemente fundamentais para o desempenho competitivo da empresa; c) geradores de lucros: muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir centros de lucros das empresas.

Para Lovelock e Wright<sup>5</sup>, serviço "é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço". Oferecem ainda mais duas definições que, em sua visão, capturam a essência dos serviços:

a) serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção; b) serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.

Dentre as características dos serviços, e destacando suas diferenças para os bens, Heizer e Render<sup>6</sup> examinam as seguintes: os serviços são essencialmente intangíveis; muitas vezes são produzidos e consumidos simultaneamente; frequentemente são únicos, exclusivos, personalizados; os serviços têm alta interação com o cliente no seu fornecimento; a definição de produto (de serviços) pode ser inconsistente – como no caso de uma apólice de seguro de automóvel: os segurados trocam de carro e as apólices vencem; os serviços muitas vezes são baseados no conhecimento (educacionais, médicos, legais) e difíceis de serem automatizados;

---

<sup>4</sup> CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. Gestão de serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>5</sup> LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

<sup>6</sup> HEIZER, Jaçy; RENDER, Barry. Administração de operações: bens e serviços. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

Para o Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD)<sup>7</sup>, as principais características dos serviços são quatro: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, descritas a seguir:

a) intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados. O desafio para a área de marketing é evidenciar a qualidade dos serviços, procurando, de alguma forma, tangibilizar esse processo. A tangibilização é feita por meio da estrutura física em que o serviço está sendo prestado, e dos seus equipamentos de apoio;

b) inseparabilidade: o contato direto com o cliente é uma característica do serviço. Por esse motivo, quanto menor for o número de pessoas envolvidas no processo, maior a chance de satisfação do cliente. Diferente dos produtos, os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente;

c) variabilidade: a tentativa de padronização do serviço é um desafio aos profissionais. A personalização de cada serviço é primordial, mas a qualidade tem de permanecer em um mesmo nível para todos os clientes. Um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente. Essa é a característica da variabilidade ou heterogeneidade. E é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços;

d) perecibilidade: essa também é uma característica problemática. Os serviços não podem ser estocados, obrigando o gestor a estabelecer um grande equilíbrio entre a demanda e a oferta.

Gaither e Frazier (2004 p. 44), num trabalho mais voltado para as áreas de operação e produção, abordam a questão de que o consumo de serviços frequentemente é simultâneo à produção ou fornecimento, e por isso não podem ser produzidos antecipadamente à demanda dos clientes, devem ser entregues no tempo da demanda ou mais tarde. Isso significa que as operações de serviços devem planejar os níveis de produção para que sejam aproximadamente iguais à demanda de clientes.

---

<sup>7</sup> INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Gestão de marketing. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

Finalmente, Lovelock e Wright (2003 p. 32), descrevem o que chamam de "maneiras significativas pelas quais se podem agrupar ou classificar os serviços":

a) grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço: processos de serviço diferentes não apenas moldam a natureza do sistema de entrega do serviço, mas também afetam o papel dos funcionários e a experiência dos clientes;

b) destinatário direto do processo de serviço: a natureza do encontro de serviço entre fornecedores e seus clientes varia amplamente, de acordo com a medida na qual os próprios clientes são integralmente envolvidos no processo do serviço;

c) tempo e lugar da entrega do serviço: essas decisões administrativas envolvem a consideração da natureza do serviço em si, do lugar onde os clientes estão situados, suas preferências quanto ao momento da compra e de sua utilização, os custos relativos de alternativas diferentes, e em certos casos, fatores sazonais;

d) grau de personalização ou padronização: uma decisão de marketing importante é se todos os clientes devem receber o mesmo serviço ou se as características do serviço (e processos subjacentes) devem ser adaptadas para satisfazer as necessidades individuais;

e) natureza da relação com os clientes: alguns serviços envolvem uma relação formal, na qual cada cliente é conhecido pela organização e todas as transações são registradas e cadastradas individualmente. Mas, em outros serviços, clientes não identificados empreendem transações passageiras e depois desaparecem da vista da organização;

f) medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio: alguns ramos de serviços encontram demanda constante, ao passo que outros enfrentam flutuações. Nessas situações, ou a capacidade deve ser ajustada para acomodar o nível de demanda, ou deve-se implementar estratégias de marketing para prever, administrar e uniformizar os níveis de demanda para equilibrá-los com a capacidade;

g) medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviço: as experiências dos clientes com os serviços são moldadas, em parte, pela medida na qual eles são expostos a elementos tangíveis no sistema de entrega do serviço.

Para Diniz, Rosadas e Macedo<sup>8</sup>, a prestação de serviços é algo naturalmente suscetível a falhas, por conta de suas características de intangibilidade, de heterogeneidade de desempenho, de simultaneidade de produção e consumo e de inseparabilidade de clientes e fornecedores, que são mais ou menos fortes dependendo do grau de participação do cliente durante a prestação dos mesmos. Esses autores prosseguem:

Mas isso, longe de ser um problema, pode ser uma grande oportunidade de ganhos, pois a maior propensão a erros, ou seja, maiores riscos, trazem também uma maior capacidade de fidelizar clientes. A busca pela qualidade em serviços procura preencher os gaps entre os aspectos técnicos dos serviços e a capacidade de compreender e atender bem os clientes. Esta é, basicamente, percepção (dimensão relacional e subjetiva) e não aspectos técnicos (dimensão funcional e objetiva), e constitui o caminho para garantir a sobrevivência e a prosperidade da empresa em um mercado globalizado e, por conseguinte, altamente competitivo. (DINIZ, ROSADAS, MACEDO, 2004 P. 52)

Destaca Grönroos<sup>9</sup>, que uma das razões pelas quais entender gerenciamento de serviços atualmente também é do interesse de fabricantes de mercadorias, porque agora os clientes estão mais envolvidos em vários processos do fabricante, e os serviços tornaram-se importantes para a criação de uma vantagem competitiva. Para ele, o gerenciamento de serviços é:

a) entender o valor que os clientes recebem ao consumir ou usar as ofertas de uma organização, e saber como os serviços, sozinhos, ou juntamente com informações, bens físicos ou outros tipos de tangíveis, contribuem para esse valor;

b) entender como uma organização (pessoas, tecnologia e recursos físicos, sistemas e clientes) poderá produzir e entregar essa qualidade percebida e o valor;

c) entender como uma organização deve ser desenvolvida e gerenciada para que a qualidade percebida e o valor pretendido sejam atingidos;

d) fazer uma organização funcionar de modo que essa qualidade e valor percebidos sejam alcançados, e sejam cumpridos os objetivos das partes envolvidas.

---

<sup>8</sup> DINIZ, Suzy Veiga; ROSADAS, Leandro Azevedo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Análise da percepção dos clientes em filas de espera em restaurantes self-service. Revista Série Ciências Humanas e Sociais, Rio de Janeiro, v. 26, jan./2004.

<sup>9</sup> GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

De acordo com Gaither e Frazier (2004 p. 285), duas características predominantes das operações de serviços tornam desafiadoras as atividades diárias de planejamento e controle, que são: a) os serviços são produzidos e entregues por pessoas – homens, mulheres, adolescentes, indivíduos, trabalhadores, empregados, pessoal, ou recursos humanos, seja qual for o termo que se prefira; b) o padrão de demanda para os serviços não é uniforme.

Estes autores também indicam algumas abordagens para lidar com a demanda não uniforme de serviços. Uma vez que os serviços geralmente não podem ser guardados em estoque durante períodos de baixa demanda para serem usados em períodos de pico, as operações de serviços desenvolveram outras táticas para lidar com a demanda não uniforme. Eis algumas dessas abordagens, segundo os mesmos:

Desenvolver ações de preempção que tentem tornar a demanda mais uniforme; usar táticas que tornem as operações de serviço mais flexíveis a fim de que a capacidade de produção possa ser aumentada ou diminuída rapidamente conforme a demanda variar; antecipar padrões de demanda e programar o número de empregados durante cada intervalo de tempo para satisfazer a demanda antecipada; permitir que se formem filas de espera quando a demanda do cliente ultrapassar a capacidade de produção. Nessa abordagem as filas de espera nivelam a demanda e permitem que a capacidade de um sistema seja relativamente uniforme.

Quanto aos tipos de operações de serviço, na visão de Gaither e Frazier (2004, p. 371), "há três tipos de operações de serviço - quase manufatura, cliente como participante e cliente como produto", que assim são descritos pelos autores:

a) quase-manufatura: neste tipo de operação de serviço a produção ocorre de uma maneira muito similar à da manufatura. A ênfase reside nos custos de produção, tecnologia, materiais e produtos físicos, qualidade de produto e pronta-entrega. Os bens físicos são predominantes sobre os serviços intangíveis, os produtos podem ser padrões ou personalizados, e há pouco contato ou envolvimento com o cliente. As operações de apoio (*back-room*) em bancos, serviços industriais de tratamento térmico e operações de manutenção de aeronaves são exemplos desse tipo de operação de serviço;

b) cliente como participante: há um grau elevado de envolvimento do cliente nesse tipo de operação de serviço. Os bens físicos podem ser ou não uma parte significativa do

serviço, e os serviços podem ser personalizados ou padrões. A venda a varejo é um exemplo desse tipo de operação de serviço;

c) cliente como produto: nesse tipo de operação de serviço clientes são tão envolvidos que o serviço é realizado de fato no cliente. Bens físicos podem ser ou não uma parte significativa do serviço, e os serviços geralmente são personalizados. Exemplos desse tipo de operação de serviço são os salões de cabeleireiros, clínicas médicas e hospitais, e alfaiates.

Os autores destacam, entretanto, que é importante entender que essas classificações das operações de serviços não são mutuamente exclusivas, não sendo incomum encontrarmos todos os três tipos de operações dentro de uma empresa.

A lacuna existente entre a importância do setor de serviços, por um lado, e os esforços teóricos destinados a compreendê-la, de outro, passo a passo vai sendo preenchida. As abordagens teóricas sobre a inovação em serviços já acumulam evidências empíricas que não permitem mais nenhuma dúvida sobre a capacidade inovadora das organizações do setor de serviços e, sobretudo, sobre o caráter majoritariamente endógeno destas inovações.

Descritas as principais características dos serviços, no próximo tópico serão descritas algumas características específicas dos serviços bancários.

## **2.2 SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Além de apresentar muitas das características gerais do setor de serviços, algumas particularidades são observadas no serviço bancário, conforme aborda o INEPAD (2006): boa parte das entidades financeiras mantém com seus clientes uma dupla relação, por um lado captam recursos e por outro emprestam recursos, em alguns casos ao mesmo cliente, ou seja, este atua como fornecedor e consumidor; elevada regulamentação para proteger tanto os clientes quanto a própria empresa e, por consequência, todo o sistema financeiro; a relação com o cliente é estável, habitual e contínua; o fator risco é intrínseco da atividade bancária e pode ser elevado; e) na atividade bancária não existe proteção da propriedade industrial, com isso as novidades são rapidamente assimiladas pela concorrência, dificultando a diferenciação entre os bancos.

Hoepers Neto, Masih e Selig<sup>10</sup> ressaltam que a despeito da ascensão vertiginosa de agentes financeiros não-bancários nas finanças mundiais, a atividade bancária ainda cumpre funções insubstituíveis. Segundo ele, os bancos criam instrumentos monetários e, por isso mesmo, continuam imprescindíveis para o funcionamento dos sistemas de pagamentos. Na sua visão, "não há estabilidade macroeconômica com bancos quebrados e, como outra face da moeda, a saúde dos bancos acompanha aquela de seus clientes".

Os produtos bancários têm sempre atrelados a eles um processo de prestação de serviços que desempenha um importante papel, tanto para a própria organização quanto para o cliente, ora como diferencial competitivo – as atividades eminentemente de prestação de serviços exercem forte influência na diferenciação em relação à concorrência; ora como geradoras de receitas – os bancos utilizam a prestação de serviços como uma fonte de receita que será tanto maior quanto maior for a qualidade dos mesmos e a percepção que os clientes tiverem dessa qualidade; outras vezes como suporte às atividades do próprio banco – muitas das atividades de uma organização financeira são consideradas de serviço interno e, mesmo sendo essenciais ao seu desempenho competitivo, podem ser terceirizadas.

A qualidade dos serviços oferecidos, portanto, é determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa, e assim também o é nos bancos, por ser fator predominante na decisão do cliente sobre onde realizar negócios ou aplicar suas economias. Os gestores bancários devem ter presente que o cliente está, cada vez mais, exigindo serviços de acordo com as suas expectativas, razão por que é necessário conhecê-las para poder atendê-las. Em se tratando de mercado financeiro, onde os produtos são muito similares entre si, o atendimento e a qualidade dos serviços passam a ser o grande diferencial na conquista e manutenção de clientes.

Ainda segundo o mesmo autor, alguns dos atributos ou dimensões considerados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços bancários merecem uma implementação imediata, como apresentado a seguir: agilidade e rapidez nas respostas; facilidade e comodidade na execução de operações; disponibilidade de canais que

---

<sup>10</sup> HOEPERS NETO, Matias; MASIH, Rogério; SELIG, Paulo. Avaliação da reorganização do sistema financeiro no Brasil: um estudo com base no modelo Contexto, Conteúdo e Processo, de Andrew Pettigrew. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001, Rio de Janeiro.



dispensem a presença física do cliente no banco; procedimentos facilitados, sem burocracia e sem excessos; qualidade no atendimento por parte dos funcionários; localização e acesso facilitados; adequada ambiência das dependências (limpeza, conforto, instalações, equipamentos; fácil acesso à gerência (gerentes disponíveis).

A partir da década de 90, os bancos brasileiros passaram por um grande processo de informatização, sendo que uma das principais estratégias utilizadas para obter lucratividade foi a de aproveitar a informatização para atender um número muito maior de clientes com a mesma estrutura. Atualmente, a tecnologia desenvolvida e disponibilizada pelas organizações bancárias tem surpreendido seus clientes com facilidades e comodidades nunca antes vistas ou imaginadas. Dentre os últimos lançamentos do setor podemos destacar as linhas de crédito pessoal com valores pré-aprovados e disponíveis para contratação em auto-atendimento.

Cabe destacar que uma organização deve considerar cliente todo aquele que a frequenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa, no caso de uma agência bancária, por exemplo, nem todos que passam por sua porta ou mesmo a frequentam, possuem vínculos como conta corrente, poupança ou investimentos na mesma. Contudo, todos devem ser considerados clientes potenciais desta agência, pois podem usufruir de seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais.

Essa visão é compartilhada por Leal<sup>11</sup>, para quem uma pessoa interessada em descontar um cheque em uma agência bancária pode não ser considerada um cliente, por não apresentar uma conta na agência. Porém, a simples ida desta pessoa à agência a torna um cliente potencial. Segundo o autor, suas sensações quanto ao atendimento recebido na agência podem incentivá-la, ou até mesmo a outras pessoas, a abrirem uma conta nessa agência. Ressalta, contudo, que um mau atendimento oferecido a esta pessoa pode afastar a possibilidade de uma futura operação de abertura de conta na agência, ou até mesmo incentivar clientes com conta na agência a se interessarem por outras agências concorrentes.

---

<sup>11</sup> LEAL, Fabiano. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. 2003. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

De acordo com Pires e Marchetti<sup>12</sup>, a estratégia dos bancos tem sido oferecer aos clientes uma maior gama de serviços nos caixas-automáticos. Estas mudanças têm refletido em alterações no leiaute das agências, ampliando a área do auto-atendimento, através de equipamentos que são capazes de atender à demanda por serviços bancários, como saques, extratos, aplicações e investimentos, depósitos, pagamentos, talões de cheques emergenciais e outros. Os bancos obtêm vantagens com a redução de custos, pois as transações que não envolvem pessoal diretamente, tendem a ser menos onerosas.

Para Cypriano<sup>13</sup>, a grande bancarização atual, entre outros fatores, é consequência de investimentos constantes em tecnologia da mais alta qualidade que fazem do parque tecnológico bancário brasileiro um dos maiores, mais bem aparelhados e mais sofisticados do mundo. Em sua visão, hoje os bancos possuem uma estrutura completa para atendimento ao cliente nas agências, nos caixas eletrônicos, na internet e por telefonia fixa e móvel.

Para Carrion<sup>14</sup>, tanto as instituições financeiras quanto os clientes exigem que o ambiente bancário mantenha um nível tecnológico condizente com a evolução tecnológica do mercado global. Segundo os autores, os clientes querem facilidades do mundo moderno, e o diferencial dos bancos será cada vez mais as facilidades que puderem oferecer, serviços esses realizados de casa ou do trabalho, por meio de internet, telefone e outros canais alternativos. Esses autores prosseguem afirmando que o sistema financeiro, acompanhando o movimento constante de novas tecnologias, encontra-se mundialmente entre os mais virtualizados.

Esses mesmos autores entendem que ser reconhecido pelos clientes como o melhor banco, nos aspectos segurança e agilidade, certamente trará benefícios com a geração de novos negócios, o aumento e a fidelização da clientela. Considerando os aspectos relacionados à segurança, rapidez, custos decrescentes, utilização em larga escala, facilidade para o usuário, além de novas possibilidades para a personalização do

---

<sup>12</sup> PIRES, Péricles José; MARCHETTI, Renato Zancan. O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, set./dez. 1997.

<sup>13</sup> CYPRIANO, Márcio. Vencer o desafio das filas. Folha de São Paulo, São Paulo, 22 set. 2005.

<sup>14</sup> CARRION, Cleusa Maria Magron et al. Auto-atendimento descomplicado e seguro. 2006. 61 f. Monografia (MBA Executivo em Negócios Financeiros) - Fundação Getulio Vargas - FGV On line, Marília, 2006.

atendimento, os autores acreditam "na pertinência da discussão do tema, que objetiva melhoria contínua nos serviços prestados"

Segundo Diniz<sup>15</sup>, é importante para os bancos o aperfeiçoamento da capacidade de aprender com as novas tecnologias. Este aprendizado tecnológico oferece aos bancos alternativas para se manterem sempre atualizados em termos do potencial de novas tecnologias, fator que, segundo o autor, tende a ser mais importante para enfrentar concorrentes num mercado no qual a habilidade de absorver e implantar serviços, baseados em tecnologia de informação, é fator crítico de sobrevivência. O autor prossegue, afirmando:

Por participar de um mercado altamente regulamentado, os bancos são, por um lado, protegidos; mas, por outro, sofrem limitações com a regulamentação. O processo de desregulamentação ora em curso em muitos países, pode trazer benefícios e ameaças aos bancos. Um mercado menos regulamentado pode oferecer mais opções de atuação à concorrência que os bancos sofrem das organizações não-bancárias. Ao mesmo tempo, as barreiras de atuação geográfica dos bancos podem ser reduzidas, ampliando-se a possibilidade de atuação em novos mercados. (DINIZ, 2000, p. 45)

Por outro lado, Lovelock e Wright (2003 p. 155), destacam que as mudanças tecnológicas, em especial a passagem do serviço pessoal para o auto-atendimento, às vezes pode perturbar os clientes. E que, por isso, uma estratégia de substituir os funcionários por máquinas ou outros procedimentos de auto-atendimento pode demandar uma campanha de informação para educar os clientes e promover os benefícios do novo acesso. Prosseguem afirmando que nem todo mundo se sente à vontade com a tendência rumo a serviços de nível mais baixo de contato, especialmente as pessoas de mais idade, motivo pelo qual algumas empresas oferecem opções a seus clientes.

Na visão de Pires e Marchetti (1997, p. 52), os bancos têm procurado direcionar os clientes para as diversas formas de auto-atendimento, disponibilizando remotamente a quase totalidade de seus produtos e serviços, anteriormente ofertados exclusivamente através do atendimento pessoal ou de forma eletrônica apenas em ambiente de agência. Alertam, entretanto, que o sucesso da passagem da forma tradicional de atendimento para o

---

<sup>15</sup> DINIZ, Eduardo. Evolução do uso da web pelos bancos. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.

auto-serviço é condicionado pela aceitação desta inovação pelos clientes. A compreensão do processo de aprendizagem, das atitudes e do comportamento do cliente em relação a estas novas modalidades de serviços, quer seja uma nova opção para consulta num terminal de auto-atendimento, ou o acesso a transações mais complexas, como o pagamento de uma fatura que utilize a captura eletrônica via código de barras, deve ser uma preocupação constante dos bancos interessados em atender as expectativas de seus clientes.

Na visão de Costa e Ramos<sup>16</sup>, a criação de valor da economia atual está crescentemente relacionada aos intangíveis. Segundo eles, os administradores que não tem ainda uma linguagem sistemática para examinar esses processos ficarão inevitavelmente à margem. "Assim, as organizações buscam a hegemonia da tecnologia, oferecendo cada vez mais serviços mais acessíveis, de qualidade superior e de baixo custo". Para os autores, inevitavelmente, a tendência ao auto-serviço é uma consequência dessa evolução, transformando-se na tônica do momento, o ponto crucial que as empresas procuram alcançar.

Prosseguindo, os autores supracitados afirmam que, no caso dos bancos, o auto-serviço enriquece a produtividade das tarefas dos escriturários em serviços e contribui para alcançar ganhos de escala pela padronização e técnicas de produção em massa. Destacam que uma característica relevante serve para reforçar a lógica inerente da economia de serviços: integrar-se com o processo do cliente, adaptar-se crescentemente ao complexo relacionamento co-produtivo. De acordo com eles, as organizações passam a enxergar os seus consumidores não só como usuários ou clientes, mas como co-produtores dos seus serviços, pois parte do que o indivíduo observa como produto da empresa de serviços consiste em quanto, e de que maneira ele tem de participar da prestação do serviço, bem como quais problemas e satisfações estão envolvidos nesse processo.

Intensificar investimentos e a utilização de canais eletrônicos virtuais contribui sobremaneira para a reconfiguração dos sistemas de distribuição dos bancos, pois esta virtualização, torna as distâncias físicas irrelevantes, significando que o atendimento às novas demandas de serviços não está necessariamente relacionado à ampliação de canais de distribuição físicos.

---

<sup>16</sup> COSTA, Fabrício; RAMOS, Anátalia. Serviços bancários pela internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, set./dez. 2000.

Embasado por pesquisa comparando o estágio da automação bancária no Brasil, na Inglaterra e nos Estados Unidos, Carrion (2006, p. 15), afirma que "os sistemas de automação bancária utilizados pelos bancos brasileiros estão entre os mais desenvolvidos do mundo". Destaca, entretanto, que os terminais de auto-atendimento possuem finalidades diferentes quando comparados os três países. Segundo seu estudo, nos Estados Unidos, por exemplo, são usados predominantemente como dispensadores de dinheiro. Já no Brasil, tem como principal característica a multiplicidade de funções, possibilitando assim a realização de quase todas as operações de um banco.

Essa mesma visão tem Costa<sup>17</sup>, quando afirma que com a evolução dos meios de pagamento, no mundo todo, os sistemas financeiros se tornaram indispensáveis às economias, e assumem a cultura e do desenvolvimento de cada país, tendo assim características diferenciadas conforme o mercado em que está instalado. Destaca, porém, que uma tendência que tem sido constante é a de que os sistemas financeiros tendem a ser cada vez mais automatizados, havendo grandes investimentos em tecnologia nesse setor.

A autora prossegue afirmando que, no que se refere à distribuição dos serviços bancários, os canais utilizados no Brasil são os mesmos utilizados ao redor do mundo, o que muda é a forma de apresentação do canal ao cliente. Segundo ela, as redes de terminais de auto-atendimento no Brasil se apresentam de forma distinta de outros países, sendo que a maioria dos equipamentos está nas grandes redes de propriedade dos bancos, instaladas em suas salas de auto-atendimento, e constituem-se em alternativa de atendimento. Para a autora, no Brasil essas redes ainda são consideradas diferenciais competitivos entre os bancos. Comparativamente, a autora registra que nos países pesquisados por ela, as redes em geral são compartilhadas e estão fora do ambiente das agências.

### **2.3 AS FILAS EM SERVIÇOS**

As filas são um dos aspectos da prestação de serviços que mais são percebidos pelos clientes e portanto determinantes na sua percepção do que é um serviço de qualidade. As filas são um aspecto importante da gestão de serviços, estando presentes num grande número de sistemas prestadores de serviços. Além de serem uma constante em bancos e

---

<sup>17</sup> COSTA, Zuleide. Compartilhamento de rede de terminais de auto-atendimento e de correspondente bancário no Brasil. 2005. 145 f. Tese (Doutorado em Administração) - Wisconsin University - International University Extension Association, Rio de Janeiro, 2005. [Versão em português]

em diversos outros estabelecimentos comerciais que utilizam guichês de caixa, as filas também são frequentes para os clientes e usuários de outras empresas prestadoras de serviços como aeroportos, consultórios médicos, restaurantes, entre vários outros. A teoria de filas contempla ainda as centrais de atendimento telefônico como geradoras de grandes e demoradas filas.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 p. 88), "uma fila é uma linha de clientes esperando no momento em que necessitam de serviços ou de um ou mais prestadores". Os autores prosseguem afirmando que "o estereótipo da fila – pessoas esperando por um serviço em uma linha formal – é observado nos caixas de supermercado e de banco, ainda que os sistemas de fila ocorram nas mais variadas formas".

De acordo com Gaither e Frazier (2004 p. 381):

As filas de espera tipicamente têm estas características: 1) Os padrões de chegada são irregulares ou aleatórios. Não obstante podermos saber qual é o número médio de chegadas por hora que devem permanecer à espera, não sabemos com certeza qual é o número de chegadas em qualquer horário específico; 2) Os tempos de atendimento variam entre as chegadas. Não obstante sabermos qual é o tempo médio necessário para atender uma chegada, não sabemos antecipadamente quanto tempo será necessário para atender cada chegada.

Finalmente, Bronson (1985 apud LEAL, 2003, p. 81) afirma o seguinte:

O sistema consiste em um conjunto de usuários, com um conjunto de atendentes e uma ordem pela qual os usuários chegam e são processados. Um sistema de filas é um processo de nascimento-morte com uma população composta de usuários esperando para serem atendidos e sendo atendidos. Um nascimento ocorre quando um usuário chega ao estabelecimento de prestação de serviços; uma morte ocorre quando um usuário deixa este estabelecimento. O estado do sistema é o número de usuários no estabelecimento.

Os autores Heizer e Render (2001 p. 78) destacam que a fonte de entradas que cria chegadas ou clientes para um sistema de serviços tem três características principais:

a) o tamanho da população de chegada: são considerados ilimitados (essencialmente infinitos) ou limitados (finitos). Quando o número de clientes ou chegadas em qualquer momento é apenas uma pequena parte de todas as chegadas potenciais, a

população de chegada é considerada ilimitada, ou infinita. Exemplos incluem os compradores que chegam a um supermercado. A maioria dos modelos de filas enquadra-se nesse tipo de população. Um exemplo de população limitada, ou finita, é encontrado em uma loja copiadora que tem determinada quantidade de máquinas copiadoras. Cada uma dessas copiadoras é um cliente potencial, que pode apresentar defeitos e exigir serviços;

b) o padrão de chegadas ao sistema de filas: os clientes chegam a uma instalação de serviços segundo alguma programação conhecida, ou então chegam aleatoriamente. As chegadas são consideradas aleatórias quando independem umas das outras, e suas ocorrências não podem ser previstas com precisão;

c) o comportamento das chegadas: a maioria dos modelos de filas parte do princípio de que um cliente que chega é um cliente paciente. Clientes pacientes são pessoas ou máquinas que esperam na fila até serem atendidos sem trocar de fila. Infelizmente, na vida real a situação é mais complicada pelo fato de as pessoas se recusarem a entrar em filas ou a desistir delas. Os clientes se recusam a entrar na fila porque ela é longa demais para atender suas necessidades ou interesses. Os clientes que desistem são aqueles que entram na fila, mas depois perdem a paciência e saem sem completar sua transação.

Ainda na visão de Heizer e Render (2001 p. 80), o segundo componente de um sistema de filas é a fila propriamente dita. Segundo eles, uma das características da fila é que ela pode ser limitada ou ilimitada. Ela é limitada quando não pode, por lei ou por restrições físicas, crescer infinitamente. Uma pequena barbearia, por exemplo, tem somente um número limitado de cadeiras de espera. Uma fila é ilimitada quando seu tamanho é irrestrito, como no caso das cabines de pedágio que atendem aos automóveis que chegam.

As filas, na visão de Lovelock e Wright (2003 p. 367), podem ser divididas em sete elementos, que são: a) a população-cliente, de onde se originam as demandas por serviço; b) o processo de chegada, frequência e volumes de requisições do serviço; c) desistência, a decisão de um cliente de não entrar na fila; d) configuração de fila, o desenho do sistema em termos do número, localização e arranjo das filas; e) o repúdio, decisão de um cliente já na fila de preferir sair do que esperar mais; f) política de escolha de clientes, que são políticas formais ou casuísticas sobre quem atender em seguida (também conhecidas como disciplina das filas); g) o processo de serviço, que é o desenho do sistema de entrega do

serviço, papéis atribuídos a clientes e pessoal de atendimento e a flexibilidade de variar a capacidade do sistema.

Esses autores oferecem estratégias para administrar cada um dos sete elementos por eles enumerados. Inicialmente, determinam que ao planejar sistemas de filas, os gerentes de operações precisam saber quem são seus clientes, e um pouco sobre suas necessidades e expectativas. Fazem uma analogia entre um paciente ferido chegando à unidade de emergência de um hospital e um torcedor chegando ao guichê de bilheteria de um estádio esportivo. Embora nenhum deles possa ser tratado como um objeto físico inanimado, que possa ser colocado na espera por várias semanas, logicamente o hospital precisa estar mais preparado em relação à velocidade de atendimento do que o estádio. Os autores sugerem uma pesquisa sobre o consumidor, o que permitirá a divisão da população em segmentos de mercado distintos, com diferentes necessidades e prioridades.

Para o segundo elemento, o processo de chegada, Lovelock e Wright (2003, p. 369), sugerem que se faça uma "distinção entre o ritmo médio de chegada [...] e a distribuição da chegada durante qualquer período de tempo determinado". Afirmam que em alguns casos a frequência de chegada é muito aleatória, como por exemplo, indivíduos que entram em uma loja em um centro comercial. Em outros casos, pode-se prever algum grau de grupamento, tais como a chegada de estudantes em uma lanchonete no prazo de alguns minutos ao final das aulas. Lembram que os gerentes que prevêem surtos de atividade em momentos específicos conseguem planejar a alocação de seu pessoal em torno deles.

Contra a desistência, os autores sugerem que se pode disfarçar o comprimento das filas, dispondo-as de forma que contornem cantos, como frequentemente ocorre em parques temáticos. Uma alternativa é indicar o tempo de espera previsto a partir de pontos específicos na área da fila, por meio de placas de informação.

Para o quarto elemento, a configuração das filas, destacam os seguintes tipos, dentre os muitos possíveis, inclusive mistos: a) fila única, etapa única; b) fila única, etapas sequenciais; c) filas paralelas para múltiplos atendentes em etapas únicas ou sequenciais; d) filas exclusivas ou por categoria e) fila única para múltiplos atendentes; f) filas com senha: nesta variação da fila única, os clientes que chegam apanham um número e depois são chamados sequencialmente, poupando-os da necessidade de esperar na fila. Esse



procedimento permite que se sentem e relaxem, se houver acomodações, ou imaginem em quanto tempo será a espera e façam outra coisa nesse ínterim, mesmo correndo o risco de perderem seu lugar.

De forma mais simplificada, GIANESI<sup>18</sup> afirma que "a configuração das filas refere-se ao número de filas, sua localização, suas necessidades de espaço e seu efeito sobre o comportamento do cliente", e ilustra três possibilidades de configurações de filas para serviços como bancos, correios ou balcões de companhias aéreas, onde são disponíveis múltiplos servidores: as múltiplas filas, a fila única e a configuração de senhas numeradas.

O autor supracitado alerta que, para a alternativa de múltiplas filas, o cliente que chega precisa escolher em que fila entrar. Essa decisão não precisa ser irrevogável, dado que a qualquer momento se pode mudar para o final de outra fila qualquer. Destaca que a percepção de que a fila ao lado se move mais nítido é fonte de irritação para o cliente, e cita algumas vantagens da configuração de múltiplas filas: a) o serviço oferecido pode ser diferenciado por tipo de cliente; b) com o serviço diferenciado pode-se adequar a qualificação do servidor ao tipo de serviço; c) o consumidor tem a liberdade de escolher o servidor de sua preferência; d) várias pequenas filas podem assustar menos o cliente que uma grande fila única; e) o acúmulo de pessoas sobre um mesmo servidor exerce sobre este uma certa pressão para que o tempo de atendimento diminua, podendo evitar assim queda no ritmo de trabalho.

O autor alerta que este último aspecto precisa ser analisado com reservas, já que o tempo de atendimento não é o único indicador de qualidade do serviço, e servidores pressionados podem, por exemplo, tornar-se menos corteses.

Prosseguindo, ele descreve as vantagens de um sistema de fila única: o arranjo de fila única garante justiça, assegurando que o primeiro a chegar ao sistema será o primeiro a ser atendido; havendo apenas uma fila, desfaz-se a ansiedade de tentar se descobrir se foi escolhida a mais rápida; aumenta-se a privacidade do atendimento, pois não há ninguém olhando sobre os ombros do cliente enquanto se dá o atendimento; a configuração de fila

---

<sup>18</sup> GIANESI, Irineu. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

única diminui a variância, uma medida de dispersão em torno da média, do tempo médio de espera em filas pelos clientes.

Continuando a sugerir estratégias para administrar os sete elementos das filas, Lovelock e Wright (2003 p. 371), esclarecem que para o quinto elemento, o repúdio, um dos itens que os planejadores precisam determinar é o tempo que deve demorar uma espera até que os clientes fiquem propensos a repudiar. As consequências podem ser clientes irritados, que voltarão mais tarde, ou a perda de negócios.

Para esses autores, as políticas de escolha de clientes, sexto elemento, exigem habilidade dos responsáveis pelas filas, já que a maioria das filas de espera funciona segundo o princípio de que quem chegar primeiro será atendido primeiro. E o que os clientes tendem a esperar, por tratar-se de justiça, e em muitas culturas, as pessoas tendem a ficar ressentidas quando os atrasados são atendidos antes delas sem nenhuma razão válida.

Já Heizer e Render (2001 p. 86), tratam disso como uma segunda característica das filas que refere-se à regra segundo a qual os clientes da fila são selecionados para serem servidos. A maioria dos sistemas utiliza uma disciplina de formação de filas conhecida como regra 'first in, first out – primeiro a chegar, primeiro a sair'. Esses autores lembram que em uma sala de emergência de hospital, ou em uma fila de caixa rápida de supermercado, entretanto, diversas prioridades podem sobrepor-se a essa regra. Os pacientes que estejam gravemente feridos terão prioridade sobre os pacientes com dedos ou narizes fraturados. Compradores com menos de determinada quantia de itens podem entrar na fila expressa de atendimento (mas ali são depois tratados em termos de primeiro a chegar, primeiro a sair).

Para o sétimo elemento das filas, os autores prosseguem afirmando que processos de serviços mal concebidos podem resultar em esperas mais demoradas e desgastantes do que o necessário. Afirmam que os fluxogramas, as entrevistas com funcionários e a análise das falhas anteriores no serviço podem ajudar a explicitar onde esses problemas ocorrem. Entre as questões importantes do desenho de entrega do serviço pode-se destacar o seguinte: como os clientes são atendidos – processos em lotes atendem clientes em grupos, ao passo que processos em fluxo os atendem individualmente; se os clientes serão atendidos por pessoal, por equipamento de auto-atendimento ou por uma combinação entre

ambos; a rapidez com que as transações de serviço podem ser executadas, determinando, com isso, a capacidade; se o serviço vai até os clientes ou se estes devem ir até o estabelecimento de serviço e passar de uma etapa para outra.

De um modo geral, na prática as filas representam basicamente um sintoma de problemas não resolvidos de administração da capacidade, isso muitas vezes reflete uma política deliberada de contenção de custos e melhoria de produtividade que não leva em consideração a qualidade das experiências dos clientes com o serviço e até que ponto a empresa pode estar perdendo valor. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 289), esclarecem que "uma completa ausência de espera somente seria possível em uma situação em que se solicitasse que os consumidores chegassem em intervalos fixos e os tempos de serviço fossem determinísticos".

Gianesi (1996, p. 169) complementa afirmando que para reduzir as filas "em um sistema que existe variabilidade no processo de chegada de clientes e no processo de atendimento, só resta manter uma taxa média de atendimento maior que a taxa média de chegada de clientes". De acordo com o autor, quanto maior a variabilidade das taxas envolvidas, maior deverá ser a diferença entre taxas médias de chegada e atendimento, para que se mantenha determinado tamanho de fila.

Ainda segundo o autor, há estudos mostrando que para o cliente, a sensação de espera é mais importante em sua percepção sobre o serviço que o tempo real gasto esperando. Alerta que esta é uma constatação com implicações gerenciais importantes, pois faz com que o gerente, que é forçado a conviver com elas por causa de restrições de recursos, pense em um meio de atenuar a sensação de espera do cliente. Cita por exemplo a música e as revistas em consultórios médicos e dentários, como tentativas de atenuar essa sensação de espera.

Além da sensação de espera, "outro aspecto psicológico importante das filas é a relação de poder que intrinsecamente se estabelece quando uma fila se forma", de acordo com Gianesi (1996, p. 169). O autor esclarece que numa situação de espera em fila, o desejo do consumidor só pode ser atendido mediante uma iniciativa do servidor. Desta forma, o servidor, mesmo involuntariamente, exerce poder sobre o consumidor e a espera reforça este estado de subordinação. Esperar é reconhecer que o tempo do consumidor é menos valioso que o da pessoa que impõe a espera.

O autor reforça que o gerente de serviços deve procurar enfaticamente que os funcionários não alimentem seus egos à custa da necessidade dos clientes. Isto pode ser feito de várias formas: treinamento e conscientização para que os servidores sejam corteses e gentis em todas as situações; o ambiente organizacional, por meio da gerência, deve ter a mesma postura em relação aos funcionários; procurar dar aos funcionários preocupações gerenciais através de gestões mais participativas; evitar que os funcionários ignorem os clientes, treinando-os para um contato inicial a fim de fazer com que o cliente se sinta dentro do processo de serviço desde o primeiro momento.

Os autores Lovelock e Wright (2003 p. 371) também dedicam parte de seu estudo ao que chamam de psicologia do tempo de espera. Acreditam que os gerentes de operações são qualificados o bastante para não tratar como objetos inanimados as pessoas que estão esperando atendimento, embora reconheçam que isso acontece em algumas organizações. Esclarecem que os clientes encaram o tempo e o esforço despendidos no consumo de serviços como um custo, e não gostam de perder seu tempo em atividades improdutivas e tampouco gostam de perder dinheiro. Segundo os autores, os clientes também preferem evitar esforço físico ou mental desnecessário, como a ansiedade e o desconforto.

Na visão dos mesmos Lovelock e Wright (2003, p. 372), "os custos indesejados da espera reduzem o valor de um serviço e podem ser associados à qualidade inferior". Cita-se Meister (1986 apud LOVELOCK; WRIGHT, 2003), como o autor de oito princípios sobre o tempo de espera, aos quais os autores acrescentaram mais dois, tratando-os como dez proposições sobre a psicologia das filas de espera, descritos a seguir:

a) o tempo desocupado parece mais longo do que o ocupado: o desafio para as organizações de serviço é dar aos clientes alguma coisa para fazer ou distraí-los enquanto estão esperando;

b) as esperas pré e pós-processo parecem mais longas do que a espera no processo em si: algumas empresas, às vezes, começam o processo designando um agente para obter informações sobre as necessidades dos clientes enquanto estes aguardam na fila. Dessa maneira, a entrega do serviço pode começar tão logo cada pessoa chegue à cabeça da fila;

c) a ansiedade faz a espera parecer mais longa: enquanto esperam em locais desconhecidos, particularmente ao ar livre e após o crepúsculo, as pessoas geralmente se preocupam com sua segurança pessoal;

d) a espera incerta é mais longa do que a conhecida e finita: embora qualquer espera possa ser frustrante, é normal que as pessoas consigam ajustar-se mentalmente a uma espera de duração conhecida;

e) a espera inexplicada é mais longa do que a explicada: quando não só existe incerteza sobre a duração da espera, como também a preocupação adicional sobre o que irá acontecer, como por exemplo, se o atendimento será realmente prestado;

f) a espera injusta é mais longa do que a equitativa: as expectativas sobre o que é justo ou injusto, às vezes, variam de uma cultura ou país para outro. Em alguns países, por exemplo, as pessoas esperam que todos aguardem sua vez na fila, e tendem a ficar irritadas quando vêem outras pessoas furando a fila ou recebendo prioridade sem nenhuma razão válida aparente;

g) quanto mais valioso o serviço, mais tempo as pessoas esperarão: as pessoas passarão a noite numa fila em condições desconfortáveis para conseguirem bons lugares para assistir a um grande concerto ou evento esportivo para o qual há expectativa de que a lotação se esgote;

h) a espera solitária parece mais longa do que a em grupo: esperar com uma ou mais pessoas conhecidas é animador, já que ajuda a passar o tempo, e nem todos se sentem à vontade conversando com estranhos;

i) a espera fisicamente incômoda parece maior que a confortável: quer estejam as pessoas sentadas ou não, uma espera parecerá mais desgastante se a temperatura for demasiado quente ou fria, se houver vento ou corrente de ar e se não houver proteção contra a chuva ou a neve;

Prosseguindo, Lovelock e Wright (2003, p. 375) aconselham que "quando o aumento da capacidade simplesmente não é possível, você deve tentar ser criativo e procurar formas de tornar a espera mais digerível para seus clientes". Dentre os exemplos citados por eles, está o uso de displays eletrônicos de notícias no saguão de espera de um grande banco. Constatou-se que sua instalação não reduzia o tempo de espera percebido para o atendimento do caixa, mas resultava em maior satisfação do cliente. Lembram também que os restaurantes solucionam o problema da espera convidando os fregueses

para um aperitivo no bar até que suas mesas estejam prontas. Essa abordagem, além de manter o cliente ocupado, gera dinheiro para o estabelecimento.

As pessoas geralmente toleram esperas maiores, dentro do razoável, quando sentem que o serviço já começou, do que quando o serviço ainda não teve início. Os clientes se tornam insatisfeitos mais rapidamente com uma espera inicial do que com esperas subsequentes após o serviço ter começado.

Sabemos que como base para uma boa administração de filas encontram-se modelos matemáticos – a teoria de filas – que permitem a administradores ou consultores calcularem uma série de estatísticas sobre o comportamento das filas, e a partir daí, tomar decisões sobre mudanças ou aprimoramentos nos sistemas de fila existentes. A chamada teoria das filas pode auxiliar, por meio de modelos matemáticos normalmente simples de usar, a tomada de decisões sobre o equilíbrio entre os custos da capacidade produtiva e a quantidade de filas de espera.

Estas decisões podem ser tomadas com base em diversas medidas de desempenho do sistema de filas como o número provável de clientes que podem entrar no sistema, o tempo médio que cada cliente permanece na fila e durante todo o processo, a quantidade de clientes e o tamanho médio da fila, a medida de tempo do atendimento, a probabilidade de ociosidade nas instalações do sistema, a utilização média dos recursos, etc.

Sobre o aspecto de baixa incerteza quanto ao tempo de espera, entretanto, Lovelock e Wright (2003, p. 375), não tem assim tanta convicção, e questionam se "será útil contar às pessoas quanto tempo é provável que tenham de esperar pelo serviço?". Prosseguem afirmando que o senso comum sugeriria que essa informação é útil porque permite aos clientes decidirem se podem esperar agora ou se devem voltar mais tarde. Ela também possibilita que eles planejem o uso de seu tempo enquanto esperam. Entretanto, afirmam esses autores, para esperas mais demoradas, pode ser mais positivo informar as pessoas sobre a mudança de seu lugar na fila do que informá-las sobre quanto tempo falta para serem atendidas. Uma conclusão que se pode tirar é que as pessoas preferem ver ou perceber que a fila está andando do que consultar o relógio.

Em uma avaliação resumida, se torna imperativo às instituições prestadoras de serviços gerenciarem o sistema de filas, aplicando o *layout* mais adequado, buscando

prever horários de picos de demanda, tempo médio de atendimento e a própria opinião do cliente quanto à sua satisfação.

Conhecidas as características das filas em serviços, pode-se perceber sua importância para uma empresa de serviços bancários, tema do presente estudo, e objeto da abordagem dos capítulos seguintes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são adotados para realizar um diagnóstico da empresa abordada por meio de procedimentos que visam obter os dados necessários. A palavra pesquisa, que significa buscar com cuidado, informar-se sobre algo, significa também reunir as informações necessárias para levantar questões, procurar respostas, e assim chegar à solução de um problema. De acordo com Parra Filho e Santos<sup>19</sup>, o termo pesquisa "é utilizado para designar todo trabalho destinado à busca de soluções para os inúmeros problemas que as pessoas enfrentam no seu dia-a-dia". Os autores destacam que a pesquisa científica que busca a verdade trabalha com métodos adequados para que seus resultados sejam aceitos pela comunidade científica e acrescente algo ao conhecimento já existente.

O método utilizado no presente trabalho foi o indutivo que consiste em pesquisar, identificar e analisar os diversos aspectos de um fenômeno a fim de se obter uma percepção mais ampla acerca daquele assunto. Em suma, por meio da observação criteriosa das partes, tenta-se chegar a conclusões prováveis sobre o todo.

De acordo com Andrade<sup>20</sup>, o método indutivo "privilegia a observação como processo para chegar-se ao conhecimento". Para a autora, a indução consiste em "enumerar os enunciados sobre o fenômeno que se quer pesquisar e, através da observação, procura-se encontrar algo que está sempre presente na ocorrência desse fenômeno". O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Em sua prática, o acadêmico observou o atual cenário de adequação da empresa analisada à legislação vigente e como é feita a gestão de filas em suas dependências, seja para evitar denúncias ou aumentar a satisfação de seus clientes. Isso permitiu ao estudante manifestar-se sobre a correção de tais medidas em relação à teoria estudada e aos anseios da comunidade.

O primeiro passo deste trabalho foi uma pesquisa exploratória com o intuito de buscar maiores informações sobre um fenômeno que se conhecia superficialmente. A partir

---

<sup>19</sup> PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

<sup>20</sup> ANDRADE, Maria M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico.. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



daí foi possível desvendar os diversos aspectos do assunto, aprimorar idéias, delimitar o tema, formular hipóteses e estabelecer os objetivos que se pretendia alcançar. Este tipo de pesquisa inicial ajudou ainda na definição do enfoque que se daria ao trabalho levando em conta diferentes visões sobre o tema por parte da sociedade, das empresas, dos legisladores e dos teóricos no assunto.

O acadêmico realizou também uma pesquisa descritiva relatando a atual situação da gestão de filas nas dependências da empresa, além de descrever as estratégias da empresa para o aperfeiçoamento dessa gestão. A pesquisa descritiva tem por objetivo descobrir a existência de associações entre variáveis de vários caracteres, como social, econômico, educacional, e determinar sua natureza, expondo assim características de determinada população ou fenômeno. Levou-se em consideração nesta etapa do trabalho as orientações de Andrade (2003, p. 124), quando esta afirma que na pesquisa descritiva, "os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador".

Foi realizada ainda a pesquisa bibliográfica a partir de autores consagrados, em endereços eletrônicos de entidades que têm interesse no assunto e em artigos e teses de outros pesquisadores sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica é a busca de informações já transcritas em livros, jornais e revistas, dentre outros, com o objetivo de adquirir conhecimento e levantar informações confiáveis ou materiais de apoio como imagens, gráficos e estatísticas. Sua finalidade, segundo Lakatos e Marconi<sup>21</sup>, é "colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto". Parra Filho e Santos (1998, p. 97), ressaltam que "ao estudar fatos da atualidade que ainda não foram cristalizados na forma de livros, os periódicos – jornais, revistas e, principalmente, publicações especializadas no assunto – são de fundamental importância para o pesquisador".

Também a técnica de observação simples é utilizada como ferramenta de análise da estrutura e dos procedimentos administrativos da empresa. A observação visa levantar informações e provas sobre fatos ou posicionamentos muitas vezes não registrados nos

---

<sup>21</sup> LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

meios físicos disponíveis. Nesta etapa, o estudante tentou se comportar mais como um espectador do que como um participante do processo, já que Gil<sup>22</sup> define observação simples como "aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem".

Parra Filho e Santos (1998, p. 104), alertam ainda que "para que uma observação seja considerada científica, deve preencher determinadas condições, como ter um objeto perfeitamente definido, ser planejada e registrada sistematicamente". E complementam afirmando que essas observações devem ser comprovadas quanto a sua validade e confiabilidade. A observação no presente trabalho deu-se no ambiente de agência e contemplou, principalmente, os itens que afetam a satisfação dos clientes como quantidade e tamanho das filas, qualidade do atendimento e o gerenciamento dos sistemas eletrônicos utilizados pela empresa.

A técnica documental também foi utilizada pela coleta de informações e documentos na própria empresa observada. Para Lakatos e Marconi (1991, p. 174), "a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias". Tais documentos, ainda não utilizados em nenhum estudo ou pesquisa são os dados estatísticos, documentos internos, materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados, de acordo com os objetos da pesquisa.

Apresentados os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação, o próximo capítulo registra os resultados do diagnóstico efetuado a fim de mensurar as observações, analisar a interação das variáveis, interpretar com mais profundidade o comportamento dos diversos personagens envolvidos no processo e apresentar propostas para o processo de melhoria da gestão de filas e do atendimento.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo traz a caracterização da empresa estudada, a análise do cenário atual em relação ao objeto de estudo e a posição da empresa em relação a este cenário, além de propostas de melhoria ao processo estudado.

---

<sup>22</sup> GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Banco do Brasil S.A. é uma empresa de economia mista, cujo controle acionário é exercido pela União. Além de um banco múltiplo, presente e atuante em território nacional e em diversos outros países, atendendo a clientes dos mais diversos segmentos, também atua como um dos Agentes Especiais do Sistema Financeiro Nacional. A empresa assim definiu sua missão: "ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país"<sup>23</sup>

A história do Banco do Brasil confunde-se com a própria história do país. Próximo de completar 200 anos de vida, o Banco há muito é sinônimo de solidez, segurança e nacionalismo. Fundado em 12 de outubro de 1808, por Dom João VI, foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses, e quarto emissor de moeda no mundo, atrás dos bancos da Suécia, Inglaterra e França. Foi liquidado em 1833, quando estava exaurido pelos saques da corte portuguesa, que voltara a Portugal, mas seu nome foi retomado por Irineu Evangelista de Souza, o Barão e Visconde de Mauá, sendo que a partir daí sua história é rica em eventos e fatos ligados à história econômica e financeira do Brasil<sup>24</sup>.

Por muitos anos exerceu o papel de banco central brasileiro, até a criação do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional em 1964. Isso diminuiu a ação do banco como agente financeiro do governo, porém ele manteve-se como um dos principais impulsionadores da economia nacional. A partir de 1986, com a extinção da chamada Conta Movimento, pela qual movimentava os recursos do Tesouro Nacional, o Banco obrigou-se a competir no mercado com os demais bancos pela conquista de clientes, como forma de garantir sua saúde financeira.

Com lucro líquido de 11,7 bilhões, ativos totais de 811,2 bilhões, quase 110 mil funcionários e mais de 5 mil agências, o BB encerrou 2010 como líder no Sistema Financeiro Nacional, destacando sua atuação no crédito com 19,8% de participação de mercado. Essa liderança foi alcançada devido à ênfase no financiamento a pessoas físicas, especificamente crédito consignado, financiamento a veículos e financiamento imobiliário.

---

<sup>23</sup> Disponível em [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

<sup>24</sup> Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

Além de manter-se como líder de mercado, o foco em pessoas físicas contribui para o crescimento da margem financeira do Banco, com melhoria na qualidade de sua carteira.

Considerando-se o tamanho e a complexidade da empresa, optou-se por focar o estudo em uma área reduzida que representasse com fidelidade o posicionamento e a atuação do banco especialmente no que se refere à administração de filas e à gestão do relacionamento com seus clientes. A região escolhida, naturalmente, foi aquela sob responsabilidade da Superintendência Estadual de Varejo do Rio de Janeiro, uma vez que o autor deste trabalho é também funcionário efetivo da empresa e atua como caixa executivo em agência de varejo localizada na zona sul da capital e acessível a todo o universo de clientes e usuários do sistema financeiro.

A dependência estudada possui as condições ideais para servir de base para o estudo, tanto pelas suas dimensões físicas – três andares, uma bateria de caixas com sete guichês e uma sala de auto-atendimento com dezoito máquinas – quanto pela abrangência de suas atividades, uma vez que realiza quase todas as operações possíveis em agências de varejo, incluindo atuação no mercado de câmbio e atendimento a clientes alta renda com ambiente específico. Tudo isso possibilitou ao estudante uma visão bastante abrangente de como a empresa aplica na prática as diretrizes e normas estabelecidas pela alta administração sediada em Brasília.

## **4.2 ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL**

Observa-se atualmente que o assunto gestão de filas, notadamente nos bancos, vem tendo crescente repercussão na mídia. Entre as razões para tal, estão uma maior conscientização da população sobre seus direitos e o crescente número de leis estaduais e municipais que exigem tempos mínimos de espera para atendimento. Destaca-se também que os bons resultados obtidos pelo setor financeiro nos últimos anos aumentam o nível de exigência sobre estes, como uma forma de compensação exigida pela sociedade para os lucros obtidos pelo setor.

Para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), seria impossível assegurar o bom funcionamento do sistema bancário para os clientes se a legislação e a Constituição não atribuíssem competência exclusiva ao poder federal para legislar sobre o setor financeiro. As transferências de valores, as cobranças, a compensação de cheques e de outros papéis, as centrais de liquidação de títulos públicos e privados e o câmbio são

serviços que dependem de sistemas que funcionam de forma integrada e sincronizada em âmbito nacional. Se estivessem submetidos a diferentes formas de funcionamento, nas legislações de cada um dos 5.506 municípios brasileiros, a situação seria caótica e os serviços financeiros do país ficariam comprometidos, com sérios prejuízos para os clientes e para toda a economia.<sup>25</sup>

Porém, por entendimento do Supremo Tribunal Federal, os Estados e os Municípios têm legitimidade para legislar sobre o funcionamento dos bancos, naquilo que não contrarie ou se sobreponha à legislação federal específica. Por esse entendimento, estados e municípios podem determinar em leis, por exemplo, o tempo de espera em filas nas agências bancárias.

Os bancos da capital fluminense devem observar e analisar semelhanças e contradições entre leis específicas de esfera municipal, estadual e federal. A lei municipal, por exemplo, estipulou o tempo máximo de espera em quinze minutos com exceção nos dias que antecederem ou precederem feriados prolongados, cuja espera poderá ser de até trinta minutos. Esta mesma lei determina também a distribuição de senha, que deve constar o registro do horário de entrada e de atendimento e também deve instalar banheiros e bebedouros para os clientes. Além disso, a instituição financeira deverá montar quinze cadeiras para atendimento preferencial a idosos, pessoas com crianças de colo, gestantes e portadores de deficiência.

Cypriano (2005, sem paginação) afirma que como em qualquer outra atividade do setor de serviços, nem sempre é possível o pronto atendimento, devido a uma série de fatores que escapam do controle dos bancos. Em determinados dias e horários, o movimento nas agências tende a ser superior ao normal, ocasionando filas que não constituem a regra, e sim a exceção. Segundo ele, o principal de todos esses fatores é a concentração de pagamentos e de recebimentos nos cinco primeiros dias úteis de todo mês. Nesse período, são feitos os recebimentos, geralmente nos caixas das agências, da maioria dos tributos federais, estaduais e municipais, o pagamento de aposentados e pensionistas da Previdência Social e o pagamento dos funcionários públicos.

Também podemos observar que nesse mesmo curto período do mês uma boa parcela das empresas privadas deposita os salários de seus funcionários. Estes por sua vez

---

<sup>25</sup> FEBRABAN. A racionalidade do horário bancário. Disponível em [www.febraban.org.br/arquivo](http://www.febraban.org.br/arquivo)

aproveitam para pagar diversas contas – muitas com vencimentos concentrados nos dias 5 e 10 de cada mês – e fazer depósitos e transferências para outras pessoas. Tudo isso acaba resultando em um movimento muito alto de clientes nas agências bancárias em um período de poucos dias, os chamados dias de pico, enquanto os bancos ficam praticamente vazios na segunda quinzena do mês. Muitas pessoas poderiam evitar os períodos de pico, mas nem se dão conta deste fenômeno.

De acordo com a FEBRABAN, o sistema bancário também está limitado por uma legislação trabalhista, datada de 1933, que fixa a jornada básica de trabalho dos bancários em trinta horas semanais e seis diárias. Para satisfazer qualquer legislação municipal que fixasse em mais de cinco horas o expediente de atendimento ao público, os bancos seriam obrigados a funcionar com base em horas extras ou em mais de um turno de trabalho. Esclarece que para atender ao público por cinco horas, um caixa precisa trabalhar mais meia hora antes e meia hora depois desse período para executar os procedimentos necessários ao início e ao término de suas atividades. Assim, se os bancos operassem permanentemente com base em horas extras ou com mais de um turno de trabalho para cumprir jornadas mais extensas de atendimento ao público, determinadas em leis municipais, haveria um encarecimento dos serviços bancários para os clientes.

Observa-se que muitas das leis promulgadas tiveram o entendimento de que a solução que os bancos dariam para resolver os problemas de filas nos municípios seria simplesmente a contratação de mais funcionários e sua alocação nos setores de atendimento pessoal ou caixas. Registre-se que o Banco do Brasil, por ser sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo Federal, está sujeito à legislação especial que limita o número total de seus funcionários.

Também se observa que muitas das leis municipais sobre o atendimento em bancos foram estabelecidas e promulgadas sem qualquer participação dos bancos, donde a dificuldade em padronizar orientações para o bom atendimento. A empresa recomenda que seus administradores procurem participar das discussões sobre o tema nos municípios, apresentando-se como colaboradores para sugerir artigos e textos. Pretende-se também demonstrar que a empresa está preocupada em prestar um bom atendimento, e que a legislação, mais do que gerar multas, tem de contribuir para melhorar a vida dos cidadãos.

Visando melhorar seu atendimento, a empresa elaborou um roteiro, contendo o detalhamento das principais denúncias contra bancos registradas no Banco Central do Brasil (BACEN), e dando orientações sobre como proceder para evitá-las e fazendo referência aos principais normativos internos sobre o assunto<sup>26</sup>:

Denúncia é o registro feito pelo cliente numa das dez centrais de atendimento do BACEN, alegando que o Banco teria infringido um direito. O BACEN, considerando o que é dito pelo cliente e verificando indícios de descumprimento de algum normativo em vigor para as instituições financeiras, classifica o registro como uma denúncia. Além da gravidade por causa do aspecto legal envolvido, toda denúncia contém uma espécie de reprovação de nosso trabalho, um sinal de que alguma expectativa do cliente não foi atendida, podendo comprometer, em maior ou menor grau, a qualidade do atendimento e a imagem do Banco junto à sociedade. Além disso, uma denúncia pode gerar uma penalização pecuniária, se houver autuação por fiscais do BACEN. (BANCO DO BRASIL, 2004).

O roteiro, denominado de Guia Denúncia Zero, constitui-se de duas partes. A primeira trata das causas fundamentais, que são as causas "que permeiam a maioria dos motivos de denúncias. [...] foram detectadas as seguintes [...] : demora no atendimento, falta de clareza, descortesia, interesse não demonstrado, sistemas inoperantes". A segunda trata dos motivos de denúncias, que são os tipos de ocorrências registradas pelos clientes junto ao BACEN, que seriam suficientes para serem classificados como denúncias.

A empresa esclarece que tanto as causas fundamentais como os motivos de denúncia vem acompanhados do como atender, que são orientações simples e práticas que visam auxiliar os funcionários na manutenção de uma postura adequada e proativa perante os clientes no sentido de evitar reclamações e denúncias. Também traz o link entre as denúncias e as normas envolvidas, que podem ser internas ou externas, tais como as instruções do Livro de Instruções Codificadas (LIC), Resoluções BACEN e Leis. De acordo com a empresa, o Guia, "além de oferecer orientações sobre como evitar denúncias, visa servir de estímulo e referência para que todo funcionário desenvolva uma atitude adequada nas diferentes oportunidades de relacionamento com o cliente". (BANCO DO BRASIL, 2004)

---

<sup>26</sup> Banco do Brasil. Guia denúncia zero. Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo. Brasília, 01 jan. 2004. Disponível em [intranet.bb.com.br/portal](http://intranet.bb.com.br/portal)

Especificamente sobre as filas, a empresa listou as causas fundamentais de denúncias identificadas, bem como a respectiva maneira de atender. Para atendimento às filas no saguão, essas causas fundamentais identificadas pela empresa foram: a) os clientes se sentem sem importância porque estão numa fila demorada ou que não oferece os serviços procurados por eles; b) uma irritação do cliente ocasionada nas filas do saguão pode virar estopim de insatisfações latentes e levá-lo ao desejo de denunciar o Banco junto ao BACEN, por motivos que o cliente passa a buscar a partir da insatisfação.

Para atender estes casos, evitando que se transformem em denúncias, a empresa orienta seus funcionários a realizar uma abordagem prévia – antes mesmo que os clientes entrem em alguma fila – a fim de orientá-los sobre a forma mais rápida de atendimento, oferecendo ajuda na utilização dos diversos canais, incentivando o auto-atendimento com informações sobre segurança, agilidade, confiança e comodidade, sem deixar de verificar a disponibilidade operacional dos terminais.

Mesmo os argumentos mais convincentes podem não ser suficientes para convencer algumas pessoas a utilizar os terminais de auto-atendimento. Neste caso, a empresa deve sempre respeitar a decisão do cliente e encaminhá-lo para o atendimento pessoal. Tal recomendação baseia-se no artigo 15 da Resolução 2.878 do Banco Central do Brasil:

Art. 15. Às instituições referidas no art. 1º é vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico. [...] § 2º: a prestação de serviços por meios alternativos aos convencionais é prerrogativa das instituições referidas no caput, cabendo-lhes adotar as medidas que preservem a integridade, a confiabilidade, a segurança e o sigilo das transações realizadas, assim como a legitimidade dos serviços prestados, em face dos direitos dos clientes e dos usuários, devendo, quando for o caso, informá-los dos riscos existentes.<sup>27</sup>

No documento *Caderno de Apoio à Gestão do Atendimento*<sup>28</sup>, a empresa destaca que para obter resultados no auto-atendimento é necessário investir. Lembra que é importante intensificar a abordagem aos clientes na sala de auto-atendimento (SAA), diminuindo a demanda de serviços no ambiente interno das agências. Orienta que todas as

---

<sup>27</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.878 de 2001. Disponível em: [www5.bcb.gov.br/normativos](http://www5.bcb.gov.br/normativos)

<sup>28</sup> BANCO DO BRASIL. *Caderno de apoio à gestão do atendimento: políticas de sucesso*. Brasília, 2006. Disponível em [intranet.bb.com.br/portal](http://intranet.bb.com.br/portal)



dependências devem manter atendentes na SAA, pelo menos uma hora antes e depois do atendimento externo, conforme dotação definida para cada agência, evitando deslocamento desses funcionários para outras atividades.

A empresa ainda orienta que, quando não for possível atender a necessidade do cliente no auto-atendimento, o atendente, se estiver sozinho na SAA, não deve abandonar o local para atendê-lo na plataforma, pois ao fazê-lo deixa de atender clientes que estão no auto-atendimento. Determina que quando isso ocorrer, o cliente deve ser encaminhado ao local correto dentro da agência. Ressalva que, entretanto, se o atendente não for o único a atuar na sala de auto-atendimento, pode momentaneamente dirigir-se ao saguão com o cliente e dar encaminhamento rápido à sua necessidade.

Continuando com suas orientações, a empresa afirma que, na medida do possível, os atendentes devem abordar os clientes mesmo que eles não solicitem auxílio. Esclarece que, atualmente, observado um menor fluxo no saguão da agência, é preciso buscar um contato mais próximo com os clientes que estão no auto-atendimento, com o objetivo de identificar sua real necessidade, potencializando novos negócios. Nessa oportunidade, salienta, os atendentes devem aproveitar para divulgar a pesquisa de satisfação (realizada periodicamente pela empresa), e ressaltar a importância do voto do cliente como termômetro do atendimento proporcionado pela agência.

A resistência dos clientes ao auto-atendimento também é abordada nesse documento. Segundo a empresa, "é comum ouvir dos clientes expressões do tipo "se tiver que usar o auto-atendimento, vou para outro banco"" (Banco do Brasil, 2006). Afirma que, a princípio, a resistência é muito frequente, mas deve-se informar aos clientes sobre os benefícios do auto-atendimento e orientá-los em suas dificuldades de interação com a máquina. Prossegue afirmando que mesmo os clientes resistentes às mudanças estão sujeitos a mudar de opinião, se na orientação corpo-a-corpo for enfocada a credibilidade e os benefícios das conveniências oferecidas pela empresa.

A empresa destaca que o direcionamento dos clientes para os canais de auto-atendimento adequados "é essencial para garantir a estabilidade do processo produtivo da agência. Se não for dessa forma, a manutenção do atendimento tradicional (na bateria de caixas) se tornará insustentável com o crescimento da base de clientes". (BANCO DO BRASIL, 2006).

Essa estratégia de direcionamento vem tendo resultados, de acordo com levantamento do volume de transações de serviços diversos, passíveis de automatização, efetuado pela empresa. Segundo esse levantamento, em um período de cinco anos, o volume total de transações (caixa + auto-atendimento) teve um incremento de 55%. Por outro lado, observa-se que o volume de transações de caixa cresceu somente 3% no país, enquanto as transações pelos diversos meios de auto-atendimento cresceram 66% no país, e se há cinco anos representavam 84% do total de transações, hoje representam 89% das transações do país.

Ainda no Caderno de Apoio a Gestão do Atendimento, a empresa também destaca o papel dos funcionários que atuam como caixas. Afirma que eles são fundamentais para o sucesso das estratégias propostas, pois estão em contato direto com clientes que se dirigem para o atendimento nos guichês. Observa que na fila de caixas é comum encontrar-se clientes que podem ser integral ou parcialmente atendidos no auto-atendimento. A empresa orienta os funcionários que atendem nos guichês de caixa que, ao identificar tais situações, atendam normalmente aqueles que aguardaram na fila, porém incentivando a utilização dos terminais futuramente e informando sobre as vantagens do débito automático.

A estratégia da empresa considera inicialmente a possibilidade de reduzir o número de pessoas que procuram atendimento pessoal em suas dependências, porém também se preocupa com o atendimento àquelas pessoas que insistirem nesse atendimento. Para esse público, como estratégia para gestão do atendimento, a empresa adota uma solução de hardware e software denominada de GAT (Gestão do Atendimento), que tem seu conceito assim descrito:

Solução de gestão do atendimento, com foco na alavancagem negocial, que consorcia uma ferramenta de hardware e software para viabilizar o atendimento integral ao cliente, utilizando os conceitos de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM - Customer Relationship Management), além de gerenciar filas e as demais atividades nas plataformas de atendimento.<sup>29</sup>

Como objetivos do GAT, a empresa destaca facilitar a geração de negócios por meio de orientações alicerçadas na propensão de consumo de cada cliente, viabilizar o

---

<sup>29</sup> Banco do Brasil. Gestão do atendimento: GAT gerenciamento do atendimento. Livro de Instruções Codificadas. Disponível em [intranet7.bb.com.br/lic](http://intranet7.bb.com.br/lic) – acessado em agosto de 2011.

atendimento integral, com visão global do cliente em um único sistema, direcionar o cliente ao seu ambiente de relacionamento, e fornecer informações prévias do cliente ao atendente.

Dentre as características do sistema estão a personalização do atendimento, identificando as preferências do cliente; orientação e organização do atendimento; informações gerenciais consolidadas em tela única; facilitação das ações de venda e atendimento das necessidades dos clientes; conhecimento prévio pelo atendente do cliente a ser atendido; interação com o cliente atendendo suas necessidades e expectativas de maneira aderente ao modelo de relacionamento adotado pelo Banco; conformidade com a Resolução 2.878, quanto ao atendimento prioritário a clientes com necessidades especiais (BANCO DO BRASIL, 2011).

Especificamente sobre este último item, a mencionada Resolução 2.878 determina:

Art. 9º As instituições referidas no art 1º devem estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, mediante: a) garantia de lugar privilegiado em filas; b) distribuição de senhas com numeração adequada ao atendimento preferencial; c) guichê de caixa para atendimento exclusivo; ou d) implantação de outro serviço de atendimento personalizado. (BACEN, 2001)

O sistema GAT é composto pelos terminais dispensadores de senhas (TDS) e pelo terminal de chamada do cliente (TCC). Além dos equipamentos, o sistema conta com um software desenvolvido pela empresa, com funcionalidades disponíveis em três módulos: administrativo, de atendimento em agências e de negócios.

O módulo administrativo é destinado ao gerenciamento do aplicativo e possibilita: transações administrativas de uso interno; gerenciamento das filas de atendimento nas plataformas negociais das agências; monitoramento do sistema que compõe a ferramenta; possibilidade de configuração mais adequada à realidade de cada agência, auxiliando a padronização do modelo organizacional de agências e do modelo de relacionamento adotado pela empresa; viabilidade de identificar os clientes em situações de contingência; adequação das estratégias e ações negociais da rede de agências; qualificação e facilidade

no atendimento prestado pelas agências; disponibilidade de informações em vários níveis e para os gestores (BANCO DO BRASIL, 2011).

O módulo de atendimento em agências permite a visualização numa única tela de diversas informações sobre o cliente e seu relacionamento com o banco, além de orientações sobre o atendimento e sugestões de negócios que podem ser oferecidos. Tudo isso é disponibilizado para o funcionário no momento em que o cliente é chamado, ou seja, ainda antes que este chegue à mesa para ser atendido.

Finalmente, o módulo de negócios é destinado às transações negociais de produtos e serviços necessários no atendimento ao cliente, agrupadas em três dimensões básicas: serviços, captação e operações de crédito.

Dentre as vantagens do GAT, o sistema de atendimento por senhas permite que os clientes esperem sentados, e não numa fila em pé, o que aumenta seu conforto e satisfação. A empresa recomenda cuidados com a quantidade e disposição física das cadeiras de espera, naqueles ambientes que já adotaram o atendimento de caixas com senhas a fim de priorizar a circulação entre os lugares e o fluxo entre os outros setores da agência.

Pesquisa interna realizada entre as agências que já operavam com o novo sistema concluiu que a maioria dos pontos negativos citados referia-se a problemas operacionais, como eventual lentidão no tráfego de dados ou indisponibilidade do sistema. Ressalta-se que o sistema funciona utilizando a mesma linha de comunicação dos demais sistemas da agência, isto é, essa eventual lentidão ou inoperância foi comum a outros aplicativos usados pela empresa. Alguns outros pontos negativos apontados referem-se a sugestões de melhoria do sistema, em vários aspectos. Não houve pontos negativos registrados que indicassem insatisfação dos clientes com a sistemática.

Por outro lado, entre os pontos positivos apontados, a maioria destaca a organização facilitada, o atendimento de acordo com o modelo de segmentação adotado pela empresa e o aumento da satisfação dos clientes.

Esses resultados coincidem com a expectativa da empresa para os ganhos a serem obtidos com o sistema. Para os clientes, por exemplo, a empresa espera obter uma melhor qualificação do atendente e personalização do atendimento, de acordo com as necessidades individuais; especialização do atendimento conforme tipo ou frequência de demanda;

atendimento pró-ativo das necessidades do cliente com tratamento do histórico de demandas e das orientações definidas para cada segmento; aderência à legislação vigente e aos normativos internos.

A empresa também considerou a possibilidade de ganhos para o Banco e para a agência que presta o atendimento ao cliente, conforme descritos a seguir: a) facilidade de divulgação das estratégias definidas para segmentação do atendimento; b) orientação das campanhas promocionais da empresa; c) identificação das maiores demandas da base de clientes, por nível de relacionamento, agência e localização geográfica, possibilitando a especialização dos funcionários; d) conformidade com as Resoluções BACEN 2878/2892, para atendimento ao público prioritário; e) monitoramento imediato do funcionamento do sistema; f) monitoramento imediato das filas e equipes, e atendimento proativo onde a agência tem a possibilidade de visualizar os clientes que se evadiram da dependência sem atendimento; g) visualização consolidada, pelos atendentes, dos produtos, serviços, tendências de consumo dos clientes; h) gerenciamento pela administração, da necessidade de direcionamento de recursos nos ambientes da agência, assim como o acompanhamento da produtividade por atendente; i) análise integrada do atendimento nos diversos ambientes da agência; j) identificação das maiores demandas de clientes possibilitando a especialização do atendimento; k) possibilidade de criação de filas específicas para as sazonalidades do atendimento (BANCO DO BRASIL, 2011).

Descritas as principais ferramentas de gestão de filas adotadas pela empresa, no próximo tópico serão fornecidas sugestões sobre este modelo.

### 4.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS AO MODELO ESTUDADO

Dentre os maiores problemas diagnosticados estão a resistência dos clientes ao auto-atendimento e a demanda mensal de atendimento concentrada em poucos dias. A administração da empresa entende que qualquer pessoa está sujeita a mudar de opinião e indica, em síntese, uma abordagem corpo-a-corpo enfocando a credibilidade, os benefícios e a conveniência oferecida pelos canais alternativos de atendimento. Em relação ao problema causado pelos picos de demanda, não foi possível identificar nenhum tipo de orientação ou procedimento no sentido de mitigar as causas ou as consequências do fenômeno.

O presente estudo considera válidas diversas proposições da empresa para que seus funcionários consigam direcionar os clientes para o auto-atendimento, mas observa que a execução no dia-a-dia das agências é quase sempre falha ou muitas vezes nem é realizada. A principal causa para isso é a insuficiência de funcionários alocados para triagem e auxílio no ambiente de auto-atendimento. Um funcionário sobrecarregado não tem condições de fazer o trabalho informativo e de conscientização que o banco gostaria, servindo apenas como assistente num processo que deveria ser realizado pelo cliente sem a ajuda de ninguém.

A propósito disso, outro aspecto que afeta direta e negativamente os esforços para diminuir as filas é a qualidade dos terminais. As dificuldades são muitas e vão desde a manutenção, abastecimento e disponibilidade até a utilização da máquina de forma correta pelos usuários. Muitos clientes têm dificuldade com a interface gráfica e acabam demandando o auxílio de um funcionário, como abordado acima. Em função disso, entendemos que nenhum trabalho de conscientização será bem sucedido se não forem oferecidos terminais em quantidade suficiente, abastecidos, funcionando, confiáveis e de fácil utilização.

Com o funcionário livre da função de auxiliar, pode-se realizar com mais eficiência o trabalho de triagem com foco no propósito da empresa que é de apresentar aos clientes as alternativas ao atendimento presencial, informar sobre as vantagens oferecidas pelos canais de auto-atendimento, desmistificar aspectos de segurança e conscientizar sobre o papel de cada um na busca de um sistema de atendimento que seja cada vez melhor para todas as partes.

Observou-se ainda que um procedimento muito pouco utilizado foi a abordagem dos clientes que já estão aguardando na(s) fila(s) para atendimento nos guichês. Muitas pessoas entram nas agências sem passar pela triagem e acabam perdendo tempo em filas que poderiam ser evitadas. Pela ótica da empresa, estas mesmas pessoas aumentam o tempo de espera de quem realmente precisa aguardar, aumentam a demanda pelos caixas-executivos e acabam gerando diversos custos. Isso pode ser evitado se houver um funcionário verificando, mesmo que de tempos em tempos, os motivos que levaram cada pessoa a enfrentar uma fila.

Podemos sugerir outro tipo de abordagem como sugestão para solucionar, ou ao menos amenizar, os problemas causados pelos picos de demanda. É possível observar que muitas dentre as pessoas que enfrentam longas filas nos dias de muito movimento poderiam resolver seus assuntos sem qualquer prejuízo nos dias mais vazios. Nesse sentido, as empresas poderiam fazer uma campanha informativa sobre períodos do mês e até do horário de expediente em que o tempo de espera é menor. Pode-se lançar mão tanto de informativos impressos ou em outras mídias, quanto dos próprios funcionários que atuam nos caixas para sugerir aos clientes que dêem preferência aos períodos de pouco movimento.

A empresa orienta ainda em seus manuais e normativos que os funcionários devem deixar claro aos clientes que o intuito do banco é oferecer sempre um atendimento de melhor qualidade, com rapidez e segurança, respeitando sempre as preferências de cada cliente ou usuário. As opções de auto-atendimento são um direito do cliente e não uma obrigação, elas têm a função de facilitar a vida de todos e não de atender os anseios da própria empresa.

Um último aspecto observado em nosso estudo de caso que não vem merecendo muita atenção da empresa é o fato de ser comum encontrar clientes que trazem um volume expressivo de documentos para serem processados nos guichês de caixa – normalmente clientes pessoa jurídica – paralisando um ou mais atendentes e aumentando o tempo de espera dos demais clientes na fila. Nestes casos deve-se observar primeiramente se é um correntista do banco ou se é um usuário com vínculo em um concorrente.

No caso de correntistas, a empresa orienta que seja feito um trabalho em conjunto com o gerente de pessoas jurídicas a fim de negociar com os esses clientes um

processamento interno de seus documentos – preferencialmente em horário diferenciado – e informar sobre as vantagens de utilização do gerenciador financeiro, uma ferramenta de atendimento oferecida por diversos bancos para atendimento de pessoas jurídicas via internet. No caso de usuários não-correntistas a sugestão é manter um diálogo a fim de redirecioná-los aos seus bancos de origem ou com o propósito de conhecê-los a ponto de prever suas demandas e criar mecanismos para mitigar o impacto que eles causam no atendimento como um todo.

Com relação à ferramenta denominada GAT, considerando os pontos positivos e negativos registrados pelos atuais usuários do sistema, aponta-se como correta a opção da empresa por sua utilização.

Pelo que se pode observar, a maioria dos pontos negativos apontados refere-se a eventuais lentidões ou inoperâncias do sistema. Dado ser uma nova filosofia de trabalho observa-se que a busca de solução para este tipo de ocorrência ainda não foi incorporada como responsabilidade da dependência usuária, que por vezes fica esperando que o problema se resolva sem sua interferência. As recomendações da empresa são para que a agência acione imediatamente o suporte operacional, caso seja identificado um problema físico nos equipamentos, ou outro tipo de situação que exija a presença de um técnico, acionar a assistência técnica para solução. Sugerimos então que a empresa intensifique a divulgação desse fluxo de solução para problemas da espécie, fazendo-o chegar ao conhecimento de um número maior de funcionários.

A empresa pretende estender a solução para as demais agências nos próximos semestres, já que por questões logísticas ainda não o pôde fazer. Devido ao grande número de dependências, mais de quatro mil no país, os fornecedores dos equipamentos precisam de um cronograma mais elástico para atendimento.

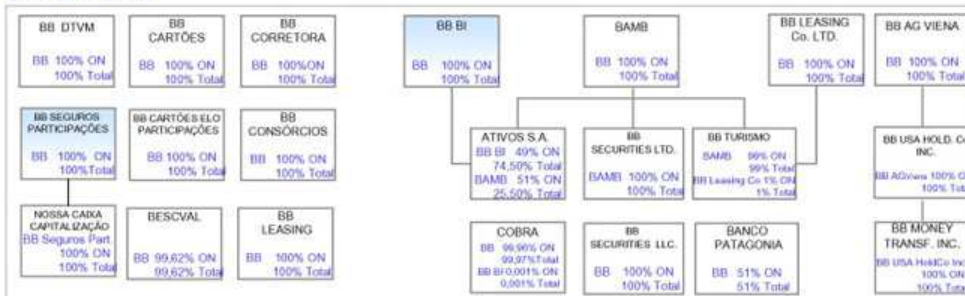




**BB - Conglomerado - Configuração Societária**

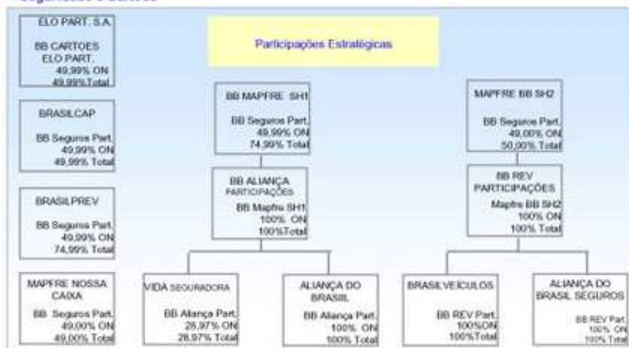
Tesouro Nacional	51,78%	Fdo. Garantidor para Investimentos	0,26%	Free Float	30,54%
Fdo. Garantia à Exportação	4,87%	BNDESPAR	0,01%		
Fdo. Fiscal de Inv. E Estabilização	2,18%	Previ	10,36%		

**CONTROLADAS**

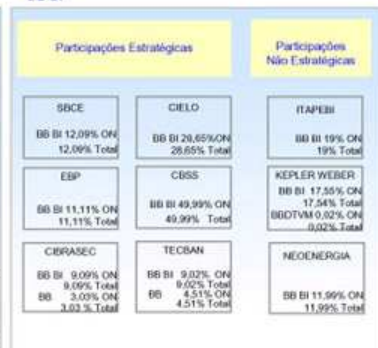


**COLIGADAS/PARTICIPAÇÕES**

**Seguridade e Cartões**



**BB BI**



**BANCO DO BRASIL**



ADMINISTRADA: BB PREVIDÊNCIA

FUNDAÇÃO: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

PATROCINADAS: CASSI, PREVI, FUSESC, SIM, PREVBEP, ECONOMUS

Estratégia e Organização - Fonte: BB DTVM Dicar, Dicom, Diemp, Dimec, Diref, Direv, Dinin, Diseg, UBV, UPE - Posição: 30.06.2011

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi iniciado com o objetivo de analisar a gestão das filas nas agências de varejo do Banco do Brasil, mais especialmente as do Estado do Rio de Janeiro. Pretendia-se avaliar se seria possível aprimorar as ferramentas de gestão de filas hoje disponíveis, para aumentar a satisfação de seus clientes. Dentre seus objetivos específicos constam a revisão de literatura sobre o tema, a descrição das ferramentas de gerenciamento de filas utilizadas na empresa estudada e a identificação de pontos negativos do atual processo.

O objetivo de revisar a literatura pertinente foi atendido no segundo capítulo do trabalho. Considerando a literatura existente sobre o assunto, percebe-se a importância da prestação de um serviço de qualidade para os clientes, visando manter a empresa competitiva. Ficam também demonstradas as características especiais do serviço bancário, e os cuidados necessários com o atendimento num mercado altamente concorrido. Também fica evidente a importância da gestão das filas para garantir o atendimento de excelência que os clientes desejam.

Verifica-se que a empresa estudada demonstra estar consciente da importância destes assuntos. A farta documentação disponibilizada pela mesma, com várias orientações aos seus administradores, também demonstra que, mesmo com pesados investimentos em tecnologia da informação, não se retirou o foco do atendimento pessoal aos seus clientes. O objetivo de descrever as ferramentas de gerenciamento de filas usados pela empresa foi atingido com a redação do capítulo quatro, onde também se atingem os objetivos de identificar pontos de melhoria no processo da empresa e de propor sugestões de melhoria para esses pontos.

O presente estudo também se propõe a responder algumas outras perguntas: é possível aprimorar a gestão de filas, para aumentar a satisfação dos clientes que nela esperam? Existem ferramentas que facilitem esse gerenciamento? Existem formas de aperfeiçoar estas ferramentas? O presente trabalho, pela revisão de literatura apresentada e pela observação da gestão na empresa estudada, demonstra que o gerenciamento de filas, de modo consistente e sistemático, pode ser aprimorado e transformar-se em mecanismo de satisfação dos clientes. Também demonstrou a existência de ferramentas que unem a mais moderna tecnologia em hardware e software com essa finalidade. Evidentemente, por ser

algo novo, o sistema ainda carece de aperfeiçoamentos, e sugestões nesse sentido foram apresentadas.

Isto posto, entende-se que o objetivo geral do presente trabalho, analisar a gestão de filas nas agências de varejo do Banco do Brasil em Santa Catarina foi atingido. Verifica-se que a preocupação da empresa com seus clientes está alinhada com a mais moderna literatura sobre o assunto, entende-se essa preocupação como correta, e conclui-se que a adoção do sistema de Gestão do Atendimento (GAT), por um número maior de agências da empresa, contribuirá para o aumento da satisfação de seus clientes, a realização de sua missão e o atendimento à legislação sobre o tema.

Como facilitadores para o presente trabalho, o estagiário enfatiza a documentação pela empresa de todos os seus processos. Como limitadores, o atual momento de expansão de negócios na empresa, que fez com que suas atividades de estágio tivessem de concorrer com suas demais atividades diárias, reduzindo o tempo disponível para as pesquisas. Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a realização de pesquisa de satisfação com clientes usuários de filas nas agências da empresa, de preferência abordando agências que já adotaram e outras que ainda não adotaram o atendimento pelo sistema GAT.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.878, de 26 de julho de 2001. Resoluções do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. Brasília, 26 jul. 2001. Disponível em: [www5.bcb.gov.br/normativos](http://www5.bcb.gov.br/normativos)

BANCO DO BRASIL. Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

\_\_\_\_\_. Guia denúncia zero. Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo. Brasília, 2004. <http://intranet.bb.com.br/portal/trb/vrj/denz/guiadzero1.pdf>

\_\_\_\_\_. Caderno de apoio à gestão do atendimento: políticas de sucesso. Brasília, 2006. <http://intranet.bb.com.br/portal/trb/gst/atnd/cademo.pdf>

\_\_\_\_\_. Gestão do atendimento: GAT gerenciamento do atendimento. Instruções Normativas. <http://intranet7.bb.com.br/portal/in> [acesso em agosto/2011]

CARRION, Cleusa Maria Magron et al. Auto-atendimento descomplicado e seguro. 2006. 61 f. Monografia (MBA Executivo em Negócios Financeiros) - Fundação Getulio Vargas - FGV On line, Marília, 2006.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Fabrício; RAMOS, Anatólia. Serviços bancários pela internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, set./dez. 2000.

COSTA, Zuleide. Compartilhamento de rede de terminais de auto-atendimento e de correspondente bancário no Brasil. 2005. 145 f. Tese (Doutorado em Administração) - Wisconsin University - International University Extension Association, Rio de Janeiro, 2005. Versão em português.

CYPRIANO, Márcio. Vencer o desafio das filas. Folha de São Paulo, São Paulo, 22 set. 2005.

DINIZ, Eduardo. Evolução do uso da web pelos bancos. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.

DINIZ, Suzy Veiga; ROSADAS, Leandro Azevedo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Análise da percepção dos clientes em filas de espera em restaurantes self-service. Revista Série Ciências Humanas e Sociais, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1/2, jan./dez. 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. A racionalidade do horário bancário. Disponível em [www.febraban.org.br/arquivo](http://www.febraban.org.br/arquivo)

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

GIANESI, Irineu. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEIZER, Jaçy; RENDER, Barry. Administração de operações: bens e serviços. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HOEPERS NETO, Matias; MASI, Rogério; SELIG, Paulo. Avaliação da reorganização do sistema financeiro no Brasil: um estudo com base no modelo Contexto, Conteúdo e Processo, de Andrew Pettigrew. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Rio de Janeiro.

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Gestão de marketing. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEAL, Fabiano. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. 2003. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PIRES, Péricles José; MARCHETTI, Renato Zancan. O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, set./dez. 1997.

REIS, Luis Filipe Sousa Dias. Gestão da excelência na atividade bancária. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.