

BANK CIFRAS: O DILEMA DA GESTÃO DE SERVIÇOS

Janielen Pissolatto Deliberal¹

Márcio Vanderlei Sauressig²

Patricia Boaria Tomazel³

Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo⁴

Resumo: A agência do Bank Cifras, situada em uma cidade de grande porte do estado do Rio Grande do Sul, é composta por 15 funcionários concursados. Marcelo Dantas é o gerente administrativo desde o ano de 2011, quando da sua chegada, vislumbrava o incremento dos negócios. Mas, em meio à vinda de Marcelo à agência, o mesmo percebeu que teria que enfrentar alguns problemas relativos a gargalos no atendimento que ocasionavam a geração de uma demanda de horas extras desproporcional ao número de funcionários contratados e aos novos equipamentos adquiridos. Nesse contexto, este caso de ensino propõe uma reflexão sobre os problemas vivenciados por uma empresa de serviços e suas operações, com base nas abordagens teóricas: economia de serviços e operações de serviços. O caso foi elaborado para a utilização em disciplinas que envolvem operações de serviço, gestão de pessoas e estudo das organizações para aprimoramento da temática dos serviços.

Palavras-chave: Gestão de Serviços; Gargalos; Operações de Serviços.

CIFRAS BANK: THE DILEMMA OF SERVICE MANAGEMENT

Abstract: Cifras Bank agency, located in a big city of Rio Grande do Sul is composed of 15 permanent employees. Marcelo Dantas is the administrative manager since 2011, when hired he envisioned the improvement of the business. But when he came to the agency, Marcelo noticed that he would have to face some problems related to production lack in customer service which caused a demand for overtime disproportioned to the number of hired employees and new equipment purchased. In this context, this teaching case proposes a reflection on the problems experienced by a Service Company and its operations based on the theoretical approaches: the Service Economy and Service Operations. The case was elaborated to be used in disciplines that involve service operation, people management and study of organizations for the improvement of the thematic of Services.

Keywords: Service Management; Production Lack; Service Operations.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Bolsista PROSUP/CAPES. Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Campus Universitário de Caxias do Sul, Bloco F, sala 401, Cep: 95070-560, Caxias do Sul-RS. E-mail: janielenpissolatto@gmail.com

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduação em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

³ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

⁴ Doutorado e Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

1. Introdução

Marcelo possui por função a gerência administrativa do Bank Cifras, agência situada em uma cidade de grande porte do estado do Rio Grande do Sul, tanto em termos populacionais como em termos de crescimento econômico. Marcelo assumiu a gerência do Bank Cifras no ano de 2011, sendo que tal função é considerada de médio porte, na estrutura desse banco, pelas responsabilidades e metas assumidas em seu planejamento estratégico. A instituição possui em sua composição acionária participação estatal e metas estipuladas semestralmente.

Marcelo foi transferido de uma agência localizada num município com quatro mil habitantes para uma cidade de grande porte, logo, a nova realidade que o esperava era bem menos pacata do que com a qual estava habituado.

Esta mudança drástica de realidade veio acompanhada de novos desafios profissionais, pois, além de estar imbuído de mais responsabilidades, devido ao maior volume de negócios em relação à agência anterior, também possuía mais cobranças pelas metas propostas. O fato de estar atuando numa agência situada na mesma cidade onde se encontra a coordenação regional da instituição financeira também o deixava mais próximo das cobranças e exigências. Marcelo sentia-se mais cobrado tanto pelas novas responsabilidades como pelo resultado da agência. Como gerente administrativo, possui como responsabilidades o monitoramento e o controle da demanda de filas, organização dos serviços da agência como atendimento de caixa, malotes, atendimento a pessoa física e jurídica, readequação de funcionários para os horários de pico e principalmente aos aspectos atrelados à adequada condução dos serviços prestados tanto aos clientes do banco quanto da população em geral.

Desde sua chegada, Marcelo percebeu que havia uma situação de ineficiência em relação ao atendimento, tanto presencial, quanto em terminais de autoatendimento, por uma série de aspectos, ocasionando assim um maior número de horas trabalhadas. O número reduzido de funcionários foi um dos aspectos verificados, sendo que eram cinco quando Marcelo assumiu a gerência. Esses trabalhavam em todas as funções, desde o atendimento no caixa e organização de filas, até despacho de malotes, não conseguindo realizar as tarefas que cada um possuía por cargo, tendo que realizar as mesmas fora do horário de expediente normal. Porém, esta situação foi paulatinamente sendo resolvida pela contratação de novos colaboradores aprovados em concurso público realizado na época, totalizando assim 10 funcionários. Com essas novas contratações, as tarefas foram ficando mais divididas por função, organizando gradativamente algumas áreas da agência. Equipamentos de autoatendimento de tecnologia ultrapassada como caixas eletrônicos para autoatendimento também foram substituídos por modelos mais novos, permitindo aos clientes da agência realizarem seus próprios serviços de banco, não dependendo, na grande maioria das vezes, de um funcionário da agência.

Mas, mesmo contornadas essas duas situações, Marcelo percebeu que, pela quantidade de colaboradores que atuavam na agência e o número de clientes nas carteiras, havia uma incongruência na quantidade de horas extras realizadas no caixa. Ou seja, mesmo com a organização de algumas tarefas internas administrativas e a troca de equipamentos, ainda havia ineficiência no trabalho. Ainda havia algum gargalo não identificado, pois as horas extras do setor administrativo mantinham-se elevadas. Ressalta-se que havia dias que facilmente o limite legal de prorrogação da jornada de trabalho em duas horas diárias era ultrapassado, principalmente pela excessiva quantidade de malotes de clientes entregues diariamente na

agência para a realização de transações de caixa. Esta situação acarretava cobranças da diretoria do banco acerca da quantidade de horas extras pagas no caixa, além de incorrer a agência em punições do Ministério do Trabalho. O que Marcelo poderia fazer para solucionar esse problema? Qual a melhor alternativa a ser escolhida?

2. Histórico da Agência

A agência estatal mencionada nesse caso foi inaugurada em março de 2003, sendo que até então detinha o caráter de posto de atendimento vinculado à outra Agência desde 1998. O período de atuação do estabelecimento permite afirmar que o mesmo já é tradicional perante seus clientes e comunidade em geral, principalmente no bairro universitário e adjacentes.

O quadro atual de funcionários é composto por 15 colaboradores, todos eles concursados, por exigência legal aplicada às Sociedades de Economia Mista. Três destes colaboradores são atendentes de caixa, setor este que apresenta os gargalos ao qual o caso se refere. As instalações físicas estão localizadas numa sala de aproximadamente 200 m², sendo que há ainda cinco terminais de autoatendimento disponibilizados aos clientes dentro do complexo universitário no qual a agência está situada.

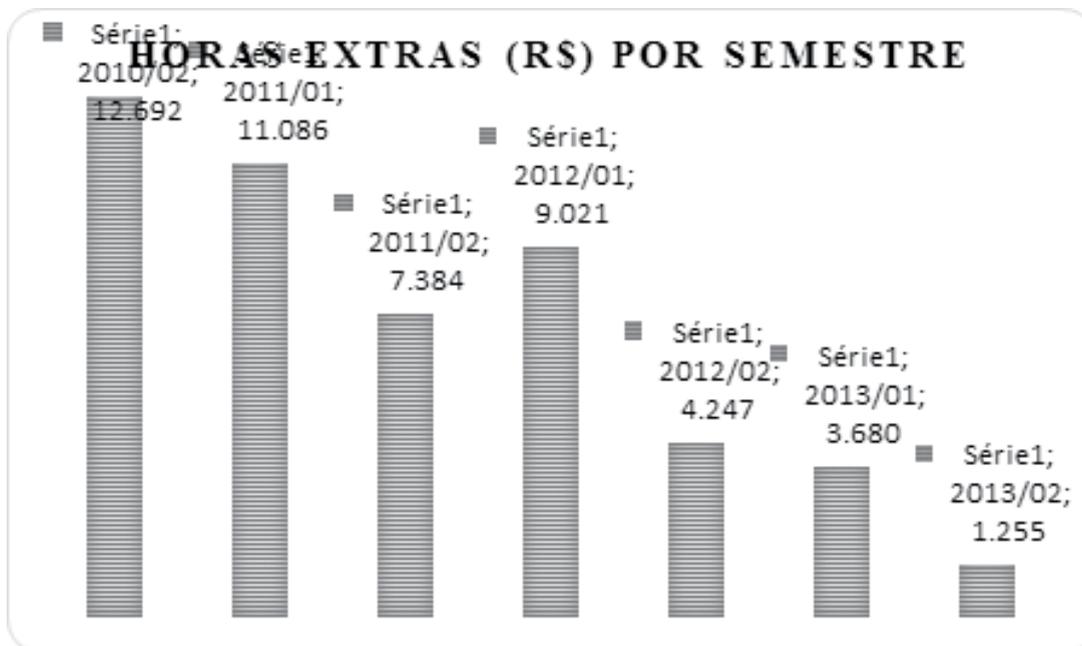
O atendimento prestado aos clientes e ao público em geral é formado por uma vasta gama de serviços disponibilizados pelos bancos caracterizados como de varejo, tais como abertura e movimentação de contas correntes, empréstimos e financiamentos, recebimento de contas e duplicatas, etc. Há que se destacar que grande parte destes serviços estão disponíveis também em meios alternativos ao atendimento presencial, via terminais de autoatendimento e internet.

3. Cenário do dilema dos serviços no Bank Sul

Neste cenário, Marcelo vislumbrava duas possibilidades para resolver a situação em que se encontrava o Bank Cifras com relação aos seus serviços e ao acúmulo de horas extras indesejadas. A primeira opção seria realizar um trabalho sistemático de convencimento e venda da ideia de comodidade da utilização dos meios alternativos para realização das transações bancárias por parte dos clientes e usuários, correndo o risco de este trabalho ter interpretações errôneas, ocasionando a perda de clientes.

A outra opção seria alocar, em dias considerados de maior demanda por este tipo de operações, funcionários da área comercial para o serviço de atendimento do caixa, estando suscetível a dar explicações ao seu superior, frente à inevitável diminuição de potencial de negócios da agência. Neste caso, o desvio de função também surgiria como um risco em potencial, pois a legislação trabalhista não permite gratificações por ambas as funções concomitantemente. A Figura 01 demonstra a redução verificada nos valores pagos a título de horas extras desde a época da chegada de Marcelo à agência, ilustrando o problema existente quando da sua assunção à função.

Figura 01: Horas extras pagas referentes ao período de 2010-2013



Fonte: Elaborada pelos autores.

As duas opções eram as únicas alternativas que Marcelo entendia serem adequadas para de uma forma ou de outra resolver o problema das horas extras acumuladas e melhorar os serviços aos clientes da agência. Mas como implementá-las? Que procedimento seguir sem prejudicar os clientes e também o trabalho na agência?

4. Notas de Ensino

4.1 Utilização Recomendada

O caso de ensino pode ser utilizado com alunos preferencialmente de graduação em disciplinas que envolvam as operações e gestão de serviços, gestão de pessoas e estudo das organizações.

4.2 Objetivos Educacionais

O objetivo principal do caso é fazer com que os estudantes vivenciem situações baseadas em fatos reais, do dia a dia de uma empresa prestadora de serviços e de seus gargalos. O caso permite explorar a importância das operações de serviço, nos mais variados âmbitos organizacionais, por meio da explanação dos problemas advindos dos gargalos nos serviços de uma agência bancária e de suas consequências para gestores, empresas e clientes.

4.3 Sugestões de questões para discussão em sala de aula

1. Que problemas o Bank Sul enfrentava, no momento do caso, em relação ao atendimento? Qual

seu principal dilema a ser solucionado?

2. As alternativas pensadas por Marcelo são as mais adequadas perante a situação do caso? Explique por quê.
3. Mesmo com a contratação de novos funcionários e a troca de equipamentos, Marcelo enfrentava problemas com relação às operações de serviço realizadas na agência bancária. Qual a explicação que se pode dar para essa situação?
4. No lugar de Marcelo, qual a alternativa por ele pensada você escolheria? Por quê?
5. Relacione eventuais impactos junto a clientes, positivos e negativos, para cada uma das alternativas.
6. Você, como consultor dessa instituição financeira, como realizaria o diagnóstico da situação atual da agência do banco? Quais soluções poderiam ser propostas para resolução dessa situação sem que houvesse perdas para ambos os lados (clientes e banco)?

6. Análise do caso

6.1 Os Bancos no Brasil

A origem dos bancos no Brasil deu-se paralelamente com a vinda da corte portuguesa para o país (COSTA NETO, 2004). Em 1808, D. João VI criou o primeiro Banco do Brasil (BB). Os banqueiros na época eram os principais comerciantes da corte, entretanto foi controlado administrativamente por pessoas indicadas pelo rei, já que a Coroa concedia inúmeros favores à instituição. Essa instituição, porém, foi liquidada em 1829.

Em 1853, surgiu um novo Banco do Brasil, formado por meio da fusão entre o Banco do Brasil, fundado em 1851 por Mauá, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, que na época eram as principais instituições financeiras do país. Porém essa instituição foi liquidada em 1864 devido a uma crise bancária e monetária que quase faliu a instituição. Nessa mesma década, em 1861, paralelamente, foram criadas a Caixa Econômica e do Monte de Socorro do Rio de Janeiro, precursoras da atual Caixa Econômica Federal (COSTA NETO, 2004).

Em 1888, existiam no país 68 agências bancárias, entretanto 80% estavam concentradas no Rio de Janeiro. Assim, em 1890, Rui Barbosa deu início à reforma bancária, promovendo o envolvimento direto do Estado brasileiro na atividade bancária (COSTA NETO, 2004). A partir de 1915, foi iniciado um processo de expansão das agências bancárias para as demais partes do país (ALMEIDA, 1995).

Em 1965, após o golpe militar, o governo implantou a reforma bancária. A partir desta, foi criado o Banco Central, passando a exercer funções antes exclusivas do Banco do Brasil. Ainda nesse período, houve a reforma administrativa, a racionalização e a mecanização de serviços, programa de capacitação e especialização de pessoal e modernização de equipamentos (ALMEIDA, 1995).

Atualmente, existem 122 instituições financeiras associadas que prestam serviços financeiros ao longo do país. Segundo o IBGE (2013), em 2012, o estado do Rio Grande do Sul possuía 1.669 agências

ou unidades de atendimentos de instituições financeiras, estas foram responsáveis por R\$ 100.741.112.049 em operações de crédito no estado. Além disso, nesse mesmo período, foram detentoras de uma carteira de poupança total de R\$ 35.536.042.252 e de R\$ 45.237.146.007 em depósito a prazo (FEBRABAN, 2013).

6.2 Operações de Serviços

Para Lovelock e Wirtz (2006), infelizmente nem sempre os clientes estão contentes com a qualidade e o valor dos serviços que recebem, mas, às vezes, o conjunto de preocupações dos fornecedores de serviços, que quase sempre enfrentam concorrência acirrada, parece ser muito diferente. Ponsignon *et al.* (2010) afirmam que a congruência entre o mercado alvo, o conceito de serviço e o projeto ou sistema de prestação de serviços é muitas vezes enfatizada como um meio para implantar com êxito a estratégia de negócios e atingir níveis de desempenho em satisfação do cliente, retenção e lucratividade.

Embora ainda seja muito importante dirigir uma operação eficiente, só isso já não é mais suficiente para ter sucesso. Os profissionais da empresa devem ser orientados para o serviço ao cliente, além de se preocuparem com a eficiência. O produto que é serviço deve ser talhado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e promovido ativamente entre os clientes (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Para Roth e Menor (2003), muitos problemas relacionados à gestão de serviços são imprecisos, desestruturados, multidimensionais e complexos. Esta natureza dos serviços reforça a importância de pesquisas na área. Porter (1990) ressalta que, num planejamento para a qualidade de serviços, em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo refere-se largamente à qualidade do serviço prestado e a seu processo de fornecimento.

Para Lovelock e Wirtz (2006), as flutuações acentuadas na demanda é a dor de cabeça na vida de muitos gerentes de operações de serviços, sendo que serviços que processam pessoas têm maior probabilidade de enfrentar gargalos relacionados à capacidade, pois o aumento da capacidade de operações de serviços que processam pessoas invariavelmente é acompanhado por incremento dos custos. Esta situação está particularmente relacionada à quantidade de tempo que o cliente está disposto a esperar na fila. Por outro lado, entender o cliente e construir uma organização em volta dele é requisito particularmente importante para serviços que, em muitas ocasiões, ainda tendem a operações dominadas pelo cliente em vez de orientadas a ele (HOFFMANN; BATESON, 2002).

É importante também que os gerentes pensem em processos e resultados em termos do que acontece com o cliente, identificando benefícios que estão sendo criados, refletindo sobre o processo em si para ajudar a identificar custos não-financeiros, como tempo e esforço mental nos quais o cliente incorre para obter os benefícios do serviços prestado (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). A importância do contato com o cliente, oportunamente ressaltado por Carlzon (2005), que considera o ato ou o momento em que ocorre este contato entre prestador e receptor do serviço o “momento da verdade”, que se caracteriza como o período de tempo em que um cliente interage diretamente com o serviço, o que envolve pessoas, processos, estruturas e sistemas.

Bateson e Hoffmann (2001) ressaltam que duas sistemáticas utilizadas para ajustar a capacidade à

demanda são aumentar a participação do cliente no processo e modificar o tempo da demanda para ajustar à capacidade. A primeira alternativa, por propor substituir parte do trabalho feito por funcionários pelo trabalho feito pelos clientes, pode ser encarada com o propósito de simples redução de custo, e não como eficiência para o cliente. Já a mudança do tempo da demanda não apresenta grandes resultados em se tratando de serviços em que a demanda é derivada de outros fatores.

Para Laganga (2011), as operações de serviços apresentam o desafio contínuo de associar e equilibrar oferta e demanda. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) descrevem duas estratégias genéricas para gerenciamento da capacidade: ajuste da capacidade e adequação à demanda. Como nos serviços bancários, principalmente nos que envolvem caixas, a variabilidade da demanda em grande parte é induzida pelo cliente, surgem os gargalos. Conforme Schmenner (1999), gargalos são geralmente considerados bloqueios temporários causados por aumento da necessidade de produção, os chamados “períodos de pico”. Segundo o autor, para uma empresa de serviços, é tarefa crucial examinar e saber lidar com os gargalos, pois são nestes momentos que muitas empresas de serviços ganham dinheiro.

Schmenner (1999) classifica os gargalos em episódicos e crônicos. Os gargalos episódicos são categorizados pelo autor em falhas de máquinas, falta de materiais ou de mão de obra e exigem a habilidade de “apagar incêndios” dos trabalhadores e gerentes. Já os gargalos crônicos têm uma natureza mais complexa e demandam mais planejamento e mudanças de projeto. São identificados como sendo ocasionados por problemas com materiais (sistemas que geram pedidos errôneos ou mudanças frequentes na maneira de fazer as coisas), ou problemas no processo (capacidade insuficiente, problemas de qualidade, layout deficiente ou processo inflexível).

6.3 Economia de Serviços

Serviço pode ser entendido como uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas (GRÖNROOS, 2009). Para Albrech e Zemke (2002), serviço é um trabalho realizado por uma pessoa ou um grupo em benefício de outra. Para Lovelock e Wright (2001), é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada pelo destinatário do serviço.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), muitas são as definições de serviços, mas todas contêm um tema comum de intangibilidade e simultaneidade. A participação do cliente no processo de “produção” do serviço é um dos principais elementos que o diferencia da manufatura. Entre as peculiaridades, Grönroos (2009) afirma que os serviços não podem ser estocados e apresentam maior variabilidade em sua produção quando comparados a produtos.

O setor de serviços vem assumindo um papel de protagonismo no atual contexto econômico e social, o que é explicado pelo fato de que, como consumidores, usamos serviços todos os dias (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Esta visão é compartilhada por diversos autores, como Grönroos (2009), que coloca que o mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial baseada em serviços há várias décadas, e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), que ressaltam que, enquanto a sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de

vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer. Porter (1990) também dá sua contribuição neste sentido ao afirmar que a crescente necessidade de utilização de serviços é oriunda dos seguintes fatores: (1) maior riqueza; (2) desejo de melhor qualidade de vida; (3) mais tempo para lazer; (4) urbanização; (5) mudanças demográficas; (6) mudanças socioeconômicas; (7) crescente necessidade de satisfação do consumidor e (7) mudanças tecnológicas.

Para Lovelock e Wirtz (2006), trata-se de uma tendência mundial e está atrelada ao desenvolvimento econômico, pois o setor de serviços está crescendo em quase todas as economias do mundo e, à medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação relativa do emprego entre os setores agrícola, industrial e de serviços muda drasticamente. Há que se ressaltar também o aspecto de competitividade das nações, corroborando para tal, Drucker (1992), que já resalta que o país que conseguisse primeiro alcançar o objetivo de se transformar numa economia com predominância em serviços dominaria economicamente o século XXI.

Para exemplificar esta visão desenvolvimentista de uma economia de serviços, em países desenvolvidos, a representatividade dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) é mais significativa que nos países emergentes e no terceiro mundo (GRÖNROOS, 2009). Os números colaboram neste sentido, sendo que no Brasil mais especificamente, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 68,5% do PIB de 2012 provêm de serviços, enquanto que, em países como EUA, Finlândia e Reino Unido, este percentual já chega a 80%.

Paradoxalmente, a despeito do crescimento e da evolução do setor de serviços, pesquisas e estudos na área são escassos (ROTH; MENOR, 2003), ficando esta escassez ainda mais à mostra se comparado com a manufatura (CHASE; APTE, 2007). Esta realidade reflete uma contradição evidente entre a importância dos serviços no mundo real e a pouca atenção dada na pesquisa de Administração de Operações, apesar de o tema continuamente aparecer em agendas de pesquisa (MACHUCA; GONZALES-ZAMORRA; AGUILAR-ESCOBAR, 2007).

7. Fonte de obtenção dos dados

Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevista com um gestor de uma agência bancária localizada em um local de grande fluxo de clientes: um centro universitário. O entrevistado trabalha há 11 anos na instituição como funcionário concursado, sendo que há cinco anos como gestor, estando em sua segunda agência na função de gerente administrativo. A política de rotatividade de gestores é característica do segmento bancário, o que demanda de seus profissionais capacidade de adaptação e, em contrapartida, proporcionando oportunidades de aprendizagem e contato com diferentes situações.

8. Dinâmica da discussão em plenário

A identificação do problema e da decisão a ser tomada é chave para qualquer discussão de caso. O instrutor, portanto, pode iniciar a sessão, colocando aos alunos as seguintes questões: Quais problemas o Bank Sul enfrentava no momento do caso? Seguindo a discussão do problema enfrentado, o instrutor pode

introduzir a pergunta: Qual o principal desafio do Bank Sul? Ao conduzir esta discussão, é interessante que o instrutor estimule os alunos a analisarem o cenário atual da agência e das operações de serviço que ela presta. Esta análise fará com que os alunos compreendam o real problema enfrentado pelo Bank Sul.

Finalmente, chega-se à tomada de decisão do caso. No lugar de Marcelo, qual a alternativa que você escolheria? Por quê? Neste momento, é válido estimular o aluno a analisar cada uma das escolhas. O importante nesta etapa é proporcionar ao aluno a oportunidade de aprendizado, ao invés de sugerir uma resposta.

Para finalizar a discussão do caso, o instrutor pode reforçar a importância das operações de serviço nas empresas, sendo essas prestadoras de serviço ou não, para que eles entendam o quão é ampla a tomada de decisão dentro do contexto.

Conforme relato do funcionário aqui neste caso denominado Marcelo, a mudança organizacional foi necessária e todos os colaboradores foram envolvidos para que houvesse redução de horas extras. Dessa forma, houve também diminuição de sobrecarga de trabalho para a área administrativa e, principalmente, aos caixas operacionais, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida. Porém, ao mesmo tempo, era preciso ter cuidado para que os clientes do banco não se sentissem lesados. O funcionário relatou que o processo de conscientização de mudança de hábitos, tanto por parte dos gestores das carteiras como por parte dos clientes, foi longo e árduo. Também, sempre ressaltando junto aos clientes a intenção de proporcionar-lhe conforto, segurança e conveniência, buscando não deixar margem para os mesmos interpretarem que o motivo era redução de custos ou benefícios somente ao banco.

Os gestores de carteira ficaram responsáveis por negociar com as empresas e clientes pessoa física que utilizavam malotes para que estes utilizassem as tecnologias que o banco dispunha para realizarem suas operações. Assim, muitas vezes, os próprios gerentes de conta se disponibilizam em ir até o estabelecimento comercial ou à casa dos clientes para ensiná-los e auxiliá-los em um primeiro momento.

Os caixas também realizaram um trabalho diferenciado, pois, nos dias de menor fluxo de atendimento, um dos caixas ficava todo o expediente junto ao caixa eletrônico orientando e explicando as funcionalidades e a rapidez de realizar as operações nesses terminais. Por fim, toda a agência mudou seus hábitos, muitos colaboradores não conheciam as ferramentas disponibilizadas pelo banco, como consultas à Internet e celular. Assim, ao utilizá-las, passaram a repassar e a disponibilizar aos demais clientes.

Notas

Os nomes da instituição financeira e do gerente são fictícios para preservar as fontes do caso real.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao Cliente: A reinvenção da gestão do atendimento ao cliente.** Tradução de Afonso Celso Cunha da Serra. Rio de Janeiro: Campus: 2002.

ALMEIDA, Maristela Morais de. **Análise das Interações Entre o Homem e o Ambiente - estudo de caso em agência bancária**, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Florianópolis, 1995.

BATESON, John. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHASE, Richard B.; APTE, Uday M. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, March 2007, Pages 375-386.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais do Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

FEBRABAN- **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em: < <http://febraban.org.br>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. Tradução Brasil Ramos Fernandes. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2002.

IBGE- **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: < <http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

LAGANGA, Linda R. Lean service operations: Reflections and new directions for capacity expansion in outpatient clinics. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 422-433, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas tecnologia e resultados**. Tradução de Arlete Simille Marques. 5 Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

_____, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHUCA, José A. D.; GONZÁLES-ZAMORA, María del Mar.; AGUILAR-ESCOBAR, Víctor G. Service Operations Management research. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 585–603, 2007. PONSIGNON, F.; SMART, P. A.; MAULL, R. S. Service delivery system design: characteristics and contingencies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 3, p. 324-349, 2010.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução de Waltensir Dutra. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROTH, Aleda V.; MENOR, Larry J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, 2003, p. 145–164.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.