

# GESTÃO DE FILAS: UM ESTUDO DE CASO EM TORNO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE - PE

**Debora Barbosa Guedes (UEPB)**

deborabguedes@yahoo.com.br

**Anna Cristina de Araujo (UNINASSAU)**

annacristina@oi.com.br



*Esta pesquisa desenvolvida sob a forma de um estudo de caso teve como objetivo central identificar a percepção que usuários de uma agência bancária da região metropolitana do Recife - PE apresentam acerca da qualidade dos serviços e da gestão de filas adotado pela agência. Para tanto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário contendo quinze questões, dentre as quais quatorze eram objetivas, contando com cinco opções de repostas e uma era aberta, na qual o usuário ficou livre para dar sua opinião em torno do aspecto abordado. As respostas ao questionário foram lançadas na forma de banco de dados no EXCEL para em seguida proceder com a aplicação das análises estatísticas. Os resultados obtidos apontam para a insatisfação da maioria dos clientes pesquisados, no tocante a aspectos como espaço físico para atendimento aos clientes, quantidade de terminais de autoatendimento, atendimento dos funcionários, tempo de espera na fila do caixa, do autoatendimento e fila de espera para atendimento nos demais serviços bancários. Como alternativa de solução para os problemas apontados, a maioria dos clientes considera maior agilidade no atendimento nas filas do caixa, através da contratação de mais funcionário; mais agilidade na fila do autoatendimento através da aquisição mais terminais, ampliação do espaço físico da agência e mais cordialidade e atenção dos atendentes para com os clientes.*

*Palavras-chaves: gestão de filas, qualidade de serviços, setor bancário*

## 1. Introdução

Para que as empresas consigam estabelecer um bom relacionamento com seus clientes, torna-se essencial que elas consigam desenvolver um sistema de prestação de serviços que além de satisfazer suas necessidades, garanta um processo de aprimoramento contínuo, onde o cliente seja considerado sempre o elemento central e mais importante e onde a satisfação de seus desejos e necessidades sejam percebidos como pontos essenciais no processo de prestação de serviços.

O setor bancário brasileiro tem sido alvo de diversas reclamações nos órgãos de defesa dos consumidores, conforme veicula os meios de comunicação da mídia. Essa situação se deve ao fato de que as instituições bancárias muitas vezes insistem em manter um quadro de funcionários inferior ao que a demanda exige, gerando assim um processo de prestação de serviço ineficiente e acima de tudo incapaz de satisfazer as necessidades de seus usuários.

Esses problemas tornam-se notórios ao se observarem o tamanho das filas nas agências bancárias, cujo tempo de espera muitas vezes ultrapassa o que é permitido pelos órgãos de defesa dos consumidores. Tal situação somada a outros tipos de problemas oriundos de um processo de prestação de serviço ainda ineficiente gera insatisfação por parte dos usuários, o que faz crescer o número de reclamações neste setor.

Assim, a qualidade da prestação de serviços nesse segmento tem sido alvo da atenção de alguns pesquisadores e estudiosos que, preocupado em propor alternativas de soluções para os problemas de atendimento no setor bancário, têm procurado estudar alternativas que minimizem esses problemas e garantam um processo de prestação de serviço mais eficiente e acima de tudo capaz de satisfazer os clientes.

Tomando como base esse contexto do setor bancário, verifica-se a importância do estudo da gestão de filas como sendo um importante passo no sentido de investigar alternativas de soluções para minimizar os problemas oriundos desta realidade.

Neste sentido, este estudo, desenvolvido sob a forma de estudo de caso, foi realizado com a finalidade de identificar a percepção que usuários de uma agência bancária da região metropolitana do Recife – PE apresentam acerca da qualidade dos serviços e do sistema de gestão de filas adotado pela agência.

O estudo surgiu a partir de um interesse particular em pesquisar em torno da Gestão de Serviços, mais especificamente no que se refere à temática da Gestão de Filas. Outra razão que leva à consecução deste estudo diz respeito ao fato de que os resultados dele provenientes possibilitarão à agência pesquisada uma melhor compreensão em torno de como seus usuários percebem a eficiência do sistema de Gestão de Filas adotado.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Definição e caracterização dos serviços

Definir serviços é uma tarefa um tanto complexa, pois não existe uma determinação universal para seu significado, porém podem-se destacar algumas explicações mais próximas de seu real sentido.

Uma das definições encontradas para serviços é a seguinte: “Incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (com conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto” (GUADALUPE, 2012).

Na visão de Lovelock (2001, p. 5) existem duas formas de definir serviços:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a 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.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e oferecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

É importante salientar que por mais distintos que sejam os serviços os mesmos apresentam características em comum como a intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e a característica de serem inseparáveis.

Para Las Casas (2005, p. 204) os serviços são intangíveis porque não podem ser tocados, apenas percebidos, “Os serviços são intangíveis, ou seja, neles não pode tocar [...] Antes de uma venda efetiva, o que vai ocorrer são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia [...]”.

Ou seja, diferentemente de um bem tangível onde se pode tocar, sentir, testar, consumir, ou mesmo utilizar antes da compra, o serviço figura como sendo uma atividade de natureza bastante distinta, pois antes de sua aquisição, o cliente que não o conhece, se balizará apenas em informações acerca do mesmo, correndo o risco de que essas possam não corresponder ao que ele de fato procura no serviço.

Por esta razão Goldberg (2012) afirma que a intangibilidade muitas vezes chega a ser um problema para os serviços, dificultando assim a sua venda, exigindo cada vez mais das empresas prestadoras de serviço, pois vender o invisível é mais difícil enquanto produtos são produzidos e usados, com transferência de propriedade, serviços são apresentados e experimentados, constituindo e promovendo ligações entre as pessoas.

Outro ponto importante a ser considerado é o fato da produção e consumo dos serviços serem simultâneos. Não se armazena serviços e o julgamento da qualidade do mesmo é muito rápida ou até mesmo instantânea. O cliente participa ativamente do processo de prestação de serviço (BARBOSA, 2012).

Paladini (2006, p. 195) resume as principais características dos serviços em: intangíveis; não há estoques; prevalece o ser humano como agente produtivo; sua meta operacional é a flexibilidade; enfatiza muito o valor percebido pelo usuário; depende do efeito sistêmico de novos serviços; considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a convivência e a abrangência do serviço oferecido.

Kotler e Armstrong (1999) consideram que os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, tocados, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados; inseparáveis porque sua produção e consumo são ao mesmo tempo; variáveis, pois sua qualidade vai depender de quem os proporcionará e quando, como e onde isto acontecerá. Levy (2000, p. 63) ainda afirma que além das características citadas anteriormente os mesmos são “percebíveis, pois não podem ser estocados para venda ou uso posterior”.

Deste modo, observa-se que as características dos serviços apontam para o fato de que o mesmo, diferentemente de um bem tangível, possui características bastante distintas e, portanto, peculiares à natureza de sua atividade. Por serem atividades, os serviços não podem ser testados ou consumidos antes de sua aquisição, o que de certo modo dificulta uma melhor avaliação por parte dos clientes antes da compra.

## 2.2 GESTÃO DE FILAS

É especialmente no atendimento ao público, quer seja em órgãos públicos quer seja em órgãos privados, que o gerenciamento das filas de esperas se tem evidenciado como uma ferramenta de grande melhoria na qualidade dos serviços oferecidos.

A esse respeito Corrêa (2005) afirma que todas as organizações que processam fluxos e que estão sujeitas à alguma restrição de capacidade de recurso encaram, de uma forma ou de outra, o problema de filas de espera.

A forma como as filas são gerenciadas e o grau de importância que lhes são dadas muitas vezes são utilizadas pelas organizações como estratégia para obter vantagem competitiva, uma vez que, além de satisfazer as necessidades dos clientes ainda surpreende suas expectativas.

Para entender melhor sobre gestão de filas precisa-se compreender primeiramente que uma fila representa os clientes que estão aguardando pelo serviço, juntamente com os que estão sendo atendidos pelos servidores. Neste sentido, torna-se importante conhecer o que aborda a teoria das filas, assunto que será devidamente tratado na próxima sessão.

### 2.2.1 Teoria das Filas

A Teoria das Filas estuda pontos de estrangulamento e tempo de espera, ou seja, demoras verificadas em algum ponto de serviço. “Na Teoria das Filas, os pontos de interesse são o tempo de espera dos clientes, o número de clientes na fila e a razão entre o tempo de espera e o tempo de prestação de serviço” (CORRÊA, 2005, p. 352).

Entende-se que a teoria das filas é um ramo da probabilidade que estuda a formação de filas, através de análises matemáticas precisas e propriedades mensuráveis das filas. Ela se utiliza de modelos para confirmar previamente o comportamento de um sistema que ofereça serviços cuja demanda cresce aleatoriamente, tornando possível dimensioná-lo de forma a satisfazer os clientes e ser viável economicamente para o provedor do serviço, evitando desperdícios e gargalos.

Essa teoria trouxe aporte à Administração, como a chamada Teoria das Restrições que salienta que as filas se encontram na frente dos gargalos que obstruem e atrasam o processo produtivo. Tais gargalos funcionam como restrições ao sistema. A idéia é a de que toda corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco. São as restrições que definem a rapidez do

sistema produtivo e não os seus pontos de eficiência. Trata-se de detectar restrições, agir sobre elas para minimizar os gargalos e subordinar a eficiência do processo aos pontos de gargalo ou engarrafamento (CHIAVENATO, 2004).

As filas devem ser gerenciadas por profissionais competentes que dêem importância à percepção dos clientes quanto aos serviços que estão sendo oferecidos, essa capacidade de atendimento acarreta em custos para a instituição, mas traz agilidade e segurança aos clientes, fazendo com que os mesmos se mantenham fieis à instituição. Para Giansesi e Corrêa (2007) as filas e como elas são gerenciadas são também aspectos dos mais sensíveis e importantes na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, devendo merecer, numa maioria de vezes, grande atenção gerencial. Já Corrêa e Caon (2006, p. 337) afirma que: “A administração de filas, (...), pode ser encarada como a gestão de um estoque numa manufatura (no caso, um estoque de clientes) em que tentaremos minimizar seu custo total, o que implica avaliar o *trade off* entre o custo de manutenção e o custo de obtenção.”

Essa preocupação com a boa gestão dará um resultado positivo ao cliente, implicando em custos operacionais, o que não quer dizer que não seja a melhor alternativa, pois se o cliente for o foco e ele ficar satisfeito, voltará sempre ao mesmo local que lhe prestou um serviço de qualidade.

Assim, a teoria das filas se apresenta como uma importante ferramenta capaz de ajudar da maneira segura, econômica e satisfatória, a empresa que deseja melhorar sua capacidade de atendimento aos clientes.

### 2.2.2 As filas no setor bancário

A globalização e o avanço tecnológico exigem das pessoas e das empresas agilidade e qualidade nos processos realizados. Os clientes já não podem perder tempo em suas rotinas constantes, muito menos em filas, e as empresas têm que atendê-los sempre oferecendo preço, rapidez e qualidade.

Muitas vezes esse conjunto de variáveis é o que diferencia uma agência bancária de outra, o que resulta, quase sempre, em um aumento considerável na clientela, solidificação da marca e dos serviços prestados no mercado como exemplo de qualidade e acima de tudo um meio de facilitar a vida do cliente, que é o que ele espera e retribui com fidelização à empresa.

Porém, atualmente a realidade é outra, inúmeras e intermináveis são as filas nos bancos, percebe-se na expressão facial do cliente sua insatisfação com a qualidade dos serviços prestados, muitos são os clientes que perdem metade de um dia ou algumas vezes um dia todo no aguardo em filas de bancos para serem atendidos, para uma vida tão agitada e ímpeta exigida pela sociedade, globalização, capitalização, etc., torna-se inviável para qualquer cliente essa perda de tempo irreparável.

Na visão de Ramos (2012) muito se tem discutido a respeito das intermináveis filas em bancos, mas embora os bancos invistam, constantemente, em equipamentos e tecnologia para, segundo sua óptica, facilitar a vida dos clientes, o fato é que as filas permanecem em qualquer que seja o banco, dessa forma a principal causa de tão longas filas nos bancos são deve-se à redução do quadro funcional.

Muitos clientes analisam o tempo excedente de espera nas filas bancárias como uma injustiça e desrespeito ao cidadão, existem pessoas que enfrentam filas de mais de quatro horas espera,

porém não sabem a quem recorrer, ou seja, deveria haver uma fiscalização atuante para que isso não mais aconteça.

Sem dúvida alguma, o tempo de espera nas filas bancárias é um fator crucial na contribuição para o aborrecimento e estresse do cliente. Isso influencia na percepção do mesmo no que se refere à interpretação da qualidade dos serviços oferecidos pelas agências bancárias, por isso toda e qualquer gerência de agências bancárias deve ter um cuidado todo especial no que diz respeito à organização das filas.

### 3. Aspectos metodológicos

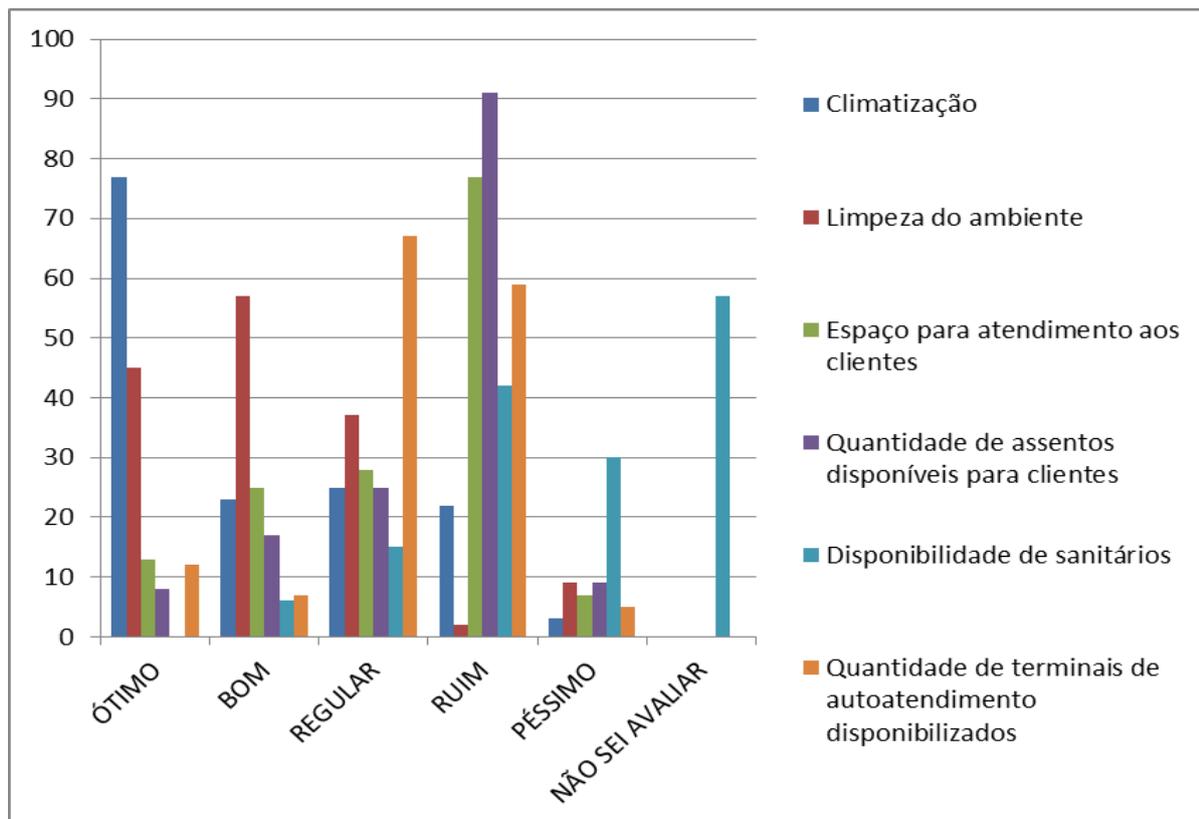
Esta pesquisa desenvolvida sob a forma de um estudo de caso foi realizada com um total de 150 clientes, usuários e correntistas, que realizaram operações bancárias na referida agência no mês de novembro de 2012, período em que foi realizada a coleta de dados. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, o qual salienta que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2012).

Foi utilizado um questionário com 14 (quatorze) questões fechadas e uma questão aberta, totalizando quinze questões. Duas questões abordaram variáveis referentes aos aspectos sócio demográficos dos entrevistados; seis relativas aspectos tangíveis (climatização, limpeza, espaço para atendimento aos clientes, quantidade de assentos disponíveis, disponibilidade de sanitários, quantidade de terminais de autoatendimento); aspectos intangíveis (atendimento dos funcionários, cortesia dos atendentes e capacidade dos funcionários em resolver problemas dos clientes) e gestão de filas (tempo de espera na fila do caixa, na fila do autoatendimento e na fila de espera para atendimento nos demais serviços bancários). Depois de coletados os dados foram analisados, interpretados, trabalhados, estruturados e em seguida postos em gráficos conforme os resultados.

### 4. Resultados

Acerca da análise dos dados, tem-se inicialmente que 59% dos entrevistados eram do sexo masculino, enquanto que 41% eram do sexo feminino. Quanto ao fato de serem ou não correntistas da agência, tem-se que 68% dos pesquisados eram correntistas, enquanto que 32% dos entrevistados eram usuários. Esse dado revela que, dentre os sujeitos pesquisados, a maioria são correntistas da agência com procuram por seus serviços.

No que se refere aos aspectos tangíveis da prestação de serviços, como conforto das instalações físicas, incluindo climatização, limpeza, espaço para atendimento aos clientes, quantidade de assentos disponíveis, disponibilidade de sanitários, tem-se o seguinte resultado no Gráfico 1.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

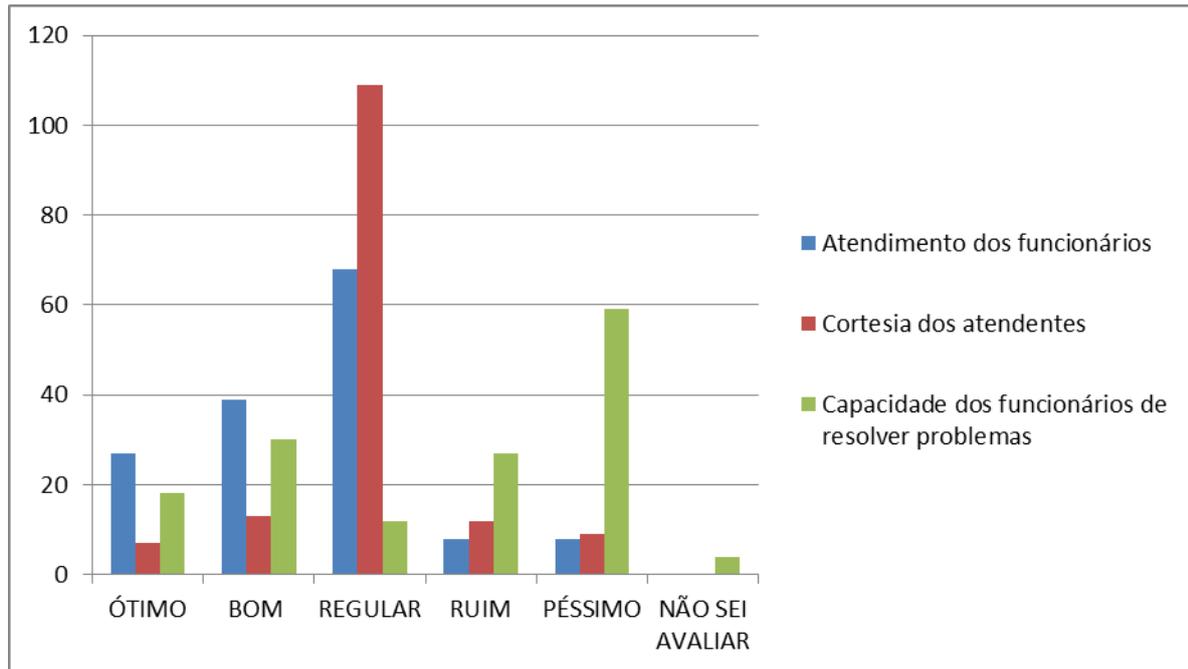
Gráfico 1: Avaliação dos Aspectos tangíveis dos serviços bancários

Conforme pode-se observar no gráfico 1, os aspectos tangíveis que receberam a melhor avaliação dos sujeitos pesquisados foram climatização e limpeza do ambiente. No entanto, observa-se através do gráfico que dentre os aspectos com maior quantidade de avaliações negativas por parte dos respondentes respectivamente são a quantidade de assentos disponíveis para acomodar os cliente na agência e o espaço par atendimento aos clientes. No que se refere à disponibilidade de sanitários na agência, obteve-se que a maioria dos entrevistados afirma que não sabe avaliar esse aspecto, possivelmente pelo fato de nunca terem necessitado dessa estrutura. Além dos aspectos, mencionados, também procurou-se identificar a opinião dos respondentes acerca da quantidade de terminais de autoatendimento disponíveis na agência e conforme o gráfico 1 evidencia-se que também há insatisfação dos sujeitos pesquisados acerca desse aspecto.

Os resultados evidenciados no gráfico 1 revelam que, de um modo geral, os clientes pesquisados se mostram insatisfeitos no que se refere a aspectos considerados importantes na estrutura física de prestação de serviço da agência. Isso pode ser observado quando se observa que a maioria dos entrevistados afirma que não assentos suficientes na agência, o que sugere que grande parte dos clientes e usuários enfrentam a fila em pé, o que torna a espera ainda mais incômoda e desconfortável. Além do fato de que, segundo a maioria dos entrevistados, o espaço interno para atendimento também é considerado insuficiente, o que sugere um espaço físico apertado e, conseqüentemente, desconfortável para os clientes. Também é importante salientar que a maioria dos pesquisados encontra-se insatisfeita com a quantidade de terminais de autoatendimento disponíveis aos clientes, o que sugere que, por não ter uma quantidade de

terminais considerada suficiente, as filas nesse setor se tornam longas, o que aumenta o nível de insatisfação desses clientes quanto ao serviço prestado pela agência.

No tocante aos aspectos intangíveis da prestação do serviço, procurou-se identificar os seguintes aspectos: atendimento dos funcionários, cortesia dos atendentes e capacidade dos funcionários em resolver problemas dos clientes e conforme as respostas obtidas, pode-se chegar ao seguinte resultado observado no gráfico 2.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

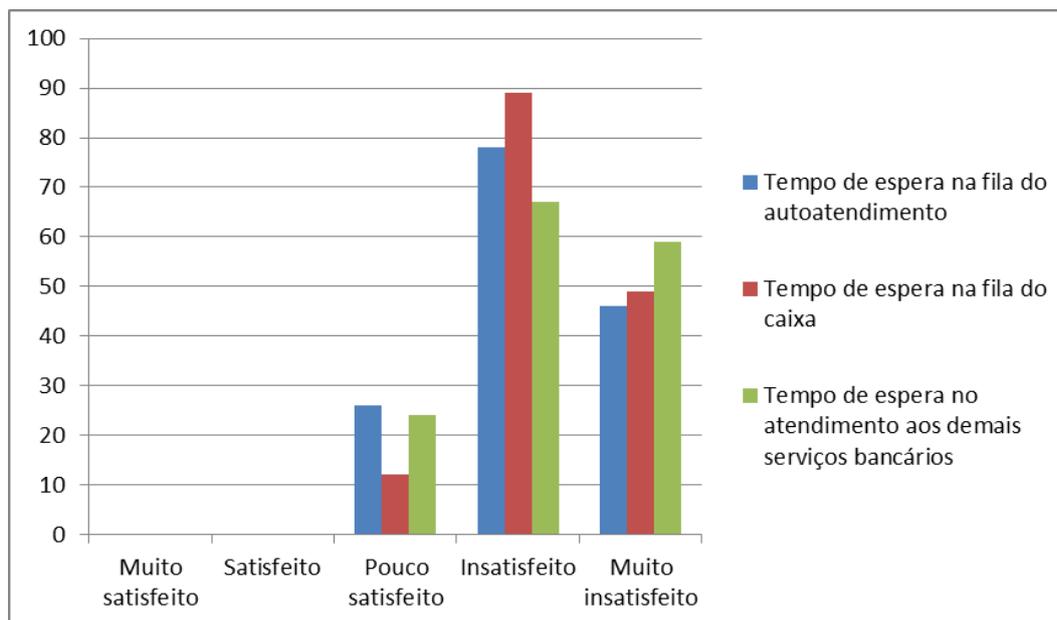
Gráfico 2: Avaliação dos aspectos intangíveis dos serviços bancários

Conforme pode-se observar através do gráfico 2, a maioria dos respondentes avalia negativamente os três aspectos relativos à intangibilidade dos serviços bancários avaliados na referida agência. Dentre os três aspectos observados, evidencia-se que o maior índice de insatisfação dos respondentes encontra-se relacionado à cortesia dos funcionários, seguidos pela capacidade de resolver problemas por parte dos atendentes bancários e pelo atendimento dos funcionários.

Esse resultado sugere que, assim como nos aspectos de tangibilidade anteriormente observados, também há uma insatisfação evidente por parte dos sujeitos pesquisados no que se refere aos aspectos de intangibilidade. Acerca disso é importante ressaltar que, embora os aspectos tangíveis exerçam uma forte influência na opinião dos cliente num processo de prestação de serviço, os aspectos intangíveis também apresentam sua importância, sobretudo quando no processo de prestação de serviço o elemento humano (atendente) de faz necessário de forma decisiva, como no caso dos serviços bancários. Embora alguns serviços bancários possam ser realizados pelos próprios clientes através do autosserviço, ou seja, através da utilização de recursos tecnológicos como terminais de autoatendimento e atendimento online, mesmo assim a figura de um atendente deve ser considerada essencial no processo de

prestação de serviço, tendo em vista o fato de que este profissional além de dar suporte ao cliente nas atividades e operações bancárias também poderá intensificar, ou mesmo melhorar, a relação do cliente com a instituição bancária, trabalhando em prol de sua fidelização. É bom lembrar que a fidelização passa por um bom relacionamento, confiança e segurança no processo de prestação de serviço.

No que se refere à questão que buscava investigar em torno da gestão de filas, foram elaboradas três questões que buscavam investigar em torno do tempo de espera na fila do autoatendimento, fila de espera na fila do caixa e tempo de espera no atendimento para os demais serviços bancários. Os resultados podem ser observados através do gráfico 3.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Gráfico 3: Questões relativas à Gestão de Filas

Os dados evidenciados no gráfico 3 permitem observar que os três aspectos investigados foram avaliados negativamente por parte dos clientes, onde se pode perceber que dentre os três aquele que mais se sobressai na avaliação negativa é o tempo de espera na fila do caixa, seguido respectivamente pelo tempo de espera na fila do autoatendimento e tempo de espera no atendimento aos demais serviços bancários.

Além da insatisfação relativa ao tempo de espera nas três situações de filas investigadas na agência, esse resultado sugere que há certa deficiência por parte da agência pesquisada em conseguir gerenciar seu fluxo de filas, seja pela quantidade reduzida de funcionários atuantes na agência, seja por ineficiência do controle e gestão de filas por ela adotado.

Esse fato além de corroborar para a insatisfação por parte dos clientes, também corrobora para que a agência enfrente problemas com possíveis reclamações de clientes que procuram os órgãos de defesa dos consumidores para registrarem suas queixas. Uma vez sendo registradas essas queixas, a agência poderá além de arcar com multas diante desses casos também poderá

enfrentar processos judiciais oriundas de ações movidas por clientes que de algum modo se sentem lesados ou prejudicados pela qualidade, ou morosidade, dos serviços bancários.

É importante desatacar ainda que esse segmento, setor bancário, é alvo de muitas queixas nos órgãos de defesa dos consumidores e esse fato denota uma realidade na qual grande parte dos clientes se veem desassistidos por essas empresas.

Além das questões fechadas, também foi proposta uma questão aberta aos respondentes, onde se procurou identificar, na opinião deles que alternativas de melhorias poderiam ser apontadas no sentido de minimizar os problemas geradores de insatisfação para os clientes. Dentre as respostas obtidas, as que mais se destacaram foi maior agilidade no atendimento nas filas do caixa, através da contratação de mais funcionário; mais agilidade na fila do autoatendimento através da aquisição mais terminais, ampliação do espaço físico da agência e mais cordialidade e atenção dos atendentes para com os clientes. Todos esses pontos foram destacados e se sobressaíram dentre as demais respostas, evidenciando que os clientes compreendem a necessidade de uma reestruturação do espaço físico da agência, ampliação do quadro de funcionários, bem como melhor divisão de tarefas, aliada a um eficiente sistema de gestão de filas.

## 5. Considerações finais

Conforme analisado no capítulo anterior os resultados obtidos conseguiram atender o objetivo do presente estudo que foi identificar a percepção que usuários de uma agência bancária da região metropolitana do Recife – PE apresentam acerca da qualidade de serviços e sistema de gestão de filas adotado pela agência, além de investigar acerca de alguns aspectos relativos ao processo de prestação de serviço.

Através dos resultados deste estudo foi possível constatar um baixo índice de satisfação por parte dos clientes entrevistados acerca tanto dos aspectos tangíveis como dos aspectos intangíveis da prestação do serviço bancário da agência alvo deste estudo. Além disso, também foi possível verificar insatisfação dos pesquisados quanto ao sistema de gestão de filas utilizado pela agência, tendo em vista que os três aspectos observados acerca desse fator tiveram uma avaliação notoriamente negativa por parte dos respondentes.

Sabe-se que um sistema de gestão de filas ineficiente corrobora para o aumento de tempo de espera, elevando o número de reclamações, bem como ampliando o nível de insatisfação dos clientes.

É importante salientar que além da adoção de uma nova sistemática de gestão de filas, torna-se essencial que se amplie o quadro de funcionários na agência, para que esta se torne capaz de atender a demanda pelos seus serviços, bem como que este quadro seja capaz de atender as necessidades dos clientes e, sobretudo garantir a eficiência e eficácia da prestação de serviço.

Assim, espera-se que as informações geradas através deste estudo tenham contribuído para que os gestores e responsáveis pelo processo de gestão de filas da agência pesquisada tomem conhecimento dessa realidade e conseqüentemente tomem as iniciativas necessárias no sentido de sanar as deficiências encontradas, bem como de potencializar os pontos fortes presentes na organização, garantindo assim um processo de melhoria contínua e conseqüente adequação às necessidades de seu público alvo.

## Referências

- BARBOSA, R.** - *Gestão de Serviços -Valorizando o cliente interno: em busca pela qualidade na prestação de serviços.* Disponível em [http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeservicos/2004/02/20/2004\\_02\\_20\\_0004.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeservicos/2004/02/20/2004_02_20_0004.2xt/-template_interna) Acesso em 15 de junho de 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.* 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, H. L.** *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.* São Paulo: Atlas, 2005.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M.** *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.* São Paulo: Atlas, 2006.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H.** *Administração Estratégica de Serviços.* São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDBERG, Claudio** - *Preço x Valor, e a questão da venda de intangíveis.* Disponível em [http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG02Preco\\_Valor.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG02Preco_Valor.htm) Acesso em 30 de junho de 2012.
- GUADALUPE, Eduardo** - *Marketing- Aula 2 - Definição de Serviços.* Disponível em <http://eduguadalupe.blogspot.com/2007/08/aula-2.html> Acesso em 30 de maio de 2012.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de Marketing.* São Paulo: Pearson, 1999
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi.** *Marketing de serviços.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LOVELOCK, Christopher.** *Serviços: marketing e gestão.* São Paulo: Saraiva 2001.
- RAMOS, Frederico J. C.** - *Tempo perdido: O atendimento precário nas filas de bancos no Brasil,* 2003. Disponível em <http://conjur.estadao.com.br/static/text/3838,1>. Acesso em 30 de junho de 2012.
- VERGARA, S. C.** *Métodos de Coleta de Dados no Campo.* São Paulo: São Paulo: Atlas, 2012..