

**FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A
PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES**

Claudia Affonso Silva Araújo
E-mail: claraujo@coppead.ufrj.br
COPPEAD/UFRJ/Brasil

Teresa Cristina Janes Carneiro
E-mail: carneiro.teresa@gmail.com
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES/Brasil

RESUMO

Apesar dos investimentos em automação que os bancos realizaram nos últimos anos, o problema das filas nos caixas persiste, sendo que em muitos casos são agora duas as filas: nos caixas humanos e nos caixas eletrônicos. Para buscar entender o problema sob a ótica de quem gerencia as filas no seu dia-a-dia, foi realizado um estudo do tipo *survey* em um banco estatal brasileiro. Foram entrevistados, via e-mail, contatos pessoais e por telefone, 86 gerentes de agências das regiões sul e sudeste, em meados de 2006. A amostra foi não-probabilística e por conveniência. Foram aceitos todos os questionários que retornaram respondidos no período de seis meses de coleta dos dados. O objetivo foi compreender qual é a causa das filas nas agências, porque a solução via implantação de caixas eletrônicos não foi suficiente e qual é a visão desses gerentes para a solução do problema. A análise das entrevistas mostrou, na percepção dos entrevistados, que o problema das filas no banco estudado é complexo e transcende a gestão da capacidade e da demanda de serviços. É necessário considerar aspectos culturais e comportamentais do brasileiro, usuários do sistema, e que haja uma articulação ativa dos vários participantes do sistema financeiro em prol da solução do problema. A partir da análise dos dados foi possível propor sete hipóteses que deverão ser testadas em trabalhos futuros, com amostras maiores e mais representativas.

Palavras-Chave: Filas; gestão da capacidade; automação bancária; tecnologia em serviços; cultura.

**BANK WAITING LINES: WHY INFORMATION TECHNOLOGY SEEMS NOT TO
SOLVE IT? MANAGERS' PERCEPTION OF CAUSES AND VIABLE SOLUTIONS**

ABSTRACT

Despite the investments that banks have carried out in automation over the last few years, the problem of waiting lines persists. Nowadays there are two types of lines: teller lines and ATM lines. To better understand the issue from the viewpoint of those who actually manage lines, a survey was carried out in a government-owned Brazilian bank. Eighty-six southern and southeastern branch managers were interviewed, either by e-mail, face to face, or by telephone, in 2006. The sample selection was non-probabilistic and oriented by aspects of convenience. All responded questionnaires were accepted during the data collection period of

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

six months. The survey aimed to understand what the causes of bank lines are, why the implementation of ATM machines was not enough, and what these branch managers may think as a solution to the problem. The analysis of the interviews showed that, as far as the interviewees were concerned, the waiting line problem at the surveyed bank not only is complex but also goes beyond service capacity and demand management, thus requiring that Brazilian bank customer's culture and behavior be taken into consideration. Moreover, it requires an active articulation of several participants of the financial system in order to achieve a solution. Data analysis made it possible to propose seven hypotheses that should be tested in future works, with larger and more representative samples.

Key Words: waiting lines; capacity management; automation; service technology; culture.

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade no setor bancário brasileiro, a melhoria da qualidade dos serviços tornou-se fundamental para os bancos na busca por vantagem competitiva e lucratividade (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Pesquisas têm mostrado que a espera por um serviço pode afetar negativamente a avaliação deste pelos clientes: à medida que os clientes percebem o tempo de espera aumentando, a satisfação tende a diminuir, impactando negativamente os resultados financeiros da empresa (TAYLOR, 1994; HUI; TSE, 1996; HAKSEVER *et al.*, 2000; NEWMAN, 2001). Impor ao cliente um tempo de espera demasiado é ainda mais nocivo à empresa de serviços quando se leva em conta o custo da espera para os clientes - custo de oportunidade, tomando o tempo como unidade de valor.

O objetivo deste estudo é entender qual é a causa das filas nas agências bancárias de um grande banco estatal brasileiro, por meio da percepção de seus gerentes, o porquê da solução via implantação de caixas eletrônicos não ter sido suficiente para resolver o problema, apesar dos maciços investimentos realizados pelos bancos nos últimos anos em tecnologia de auto-atendimento e identificar quais são, na visão desses gerentes, as soluções do problema.

Este estudo tem grande relevância teórica ao possibilitar o aprofundamento da compreensão da gestão de filas nos serviços bancários brasileiros e por trazer à baila os aspectos comportamentais e culturais inerentes à questão. A pesquisa tem também relevância prática por possibilitar aos gestores uma melhor compreensão sobre a gestão das filas de espera, questão fundamental para manter a competitividade e a qualidade dos serviços bancários.

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO
2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 Fila de espera em serviços bancários

Algumas características do processo de prestação de serviços, tais como produção e consumo simultâneos, intangibilidade e perecibilidade, dificultam o gerenciamento da capacidade e o correto dimensionamento do volume de recursos necessário para dotar o sistema da capacidade adequada (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Como serviços não podem ser estocados, podem se formar filas nos períodos de pico (estoque da demanda) e, em geral, as empresas de serviços se deparam com uma demanda sazonal e com a presença dos clientes no processo de prestação de serviços, dificultando ainda mais a gestão da capacidade (ADENSO-DÍAZ; GONZÁLEZ-TORRE, 2002).

Capacidade pode ser definida como o potencial produtivo de um processo. É o número de “atendimentos” que um sistema de serviços pode realizar em uma dada unidade de tempo. A capacidade de um processo é determinada pelos recursos de que o sistema dispõe para desempenhar suas atividades. A gestão da capacidade em um sistema prestador de serviços é um dos principais desafios gerenciais. A capacidade do sistema formado pelos caixas de um banco pode representar o número de pessoas que tal sistema pode atender em uma hora. Mas a complexidade maior advém do fato de que os clientes que se dirigem a uma agência bancária podem ter demandas distintas, o que faz com que cada atendimento seja diferente do outro em termos de tempo de atenção ao cliente (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Estudo desenvolvido por Lewis (1991) na Inglaterra revelou uma série de lacunas entre a expectativa de qualidade dos serviços e o desempenho percebido por parte de clientes de agências bancárias. Estas lacunas estavam relacionadas à velocidade dos serviços, à restrição em termos de hora de abertura das agências e ao número limitado de pessoas disponíveis para atender os clientes. Em agências bancárias, portanto, o tamanho e a velocidade da fila têm impacto significativo sobre o tempo de espera percebido e sobre a percepção da qualidade dos serviços do banco, ressaltando a importância estratégica do ajuste entre demanda e oferta.

2.2 Mecanismos de ajuste entre demanda e oferta em serviços

O equilíbrio perfeito entre oferta e demanda dificilmente é alcançado. Davis e Heineke (2004) lembram que tempos de espera nunca serão totalmente eliminados de todas as operações de serviço, mas existem estratégias que permitem uma adequada gestão da capacidade em serviços assim como alguns mecanismos que possibilitam, no curto prazo, aproximar capacidade e demanda reduzindo as situações de excesso ou de falta de capacidade.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

Diversas são as “receitas” propostas na literatura para se alcançar o equilíbrio entre a oferta e a demanda na prestação de serviços. Algumas propostas para gerenciar ou influenciar a *demand*a são: redução ou aumento de preços dos serviços; utilização de sistema de reservas; educação do cliente, informando-o sobre os períodos de pico; oferta de serviços complementares e fora da sazonalidade (KOSTECKI, 1996; BITRAN; MONDSCHIEIN, 1997; HAKSEVER *et al.*, 2000). Do lado da *oferta*, os autores defendem: a utilização de colaboradores multifuncionais; trabalhadores *part-time*; o aumento da participação do cliente no processo de prestação do serviço; a extensão das horas de serviço; o melhor planejamento das práticas, do pessoal e das ferramentas empregadas; a utilização de serviços móveis ou distribuídos; a utilização compartilhada de equipamentos e o uso da tecnologia e de sistema de informações para economizar tempo (KOSTECKI, 1996; BITRAN; MONDSCHIEIN, 1997; HAKSEVER *et al.*, 2000).

De acordo com Bitran e Mondschein (1997), para que a aplicação dos mecanismos de ajuste entre demanda e oferta seja bem sucedida, é necessário que se compreenda, fundamentalmente, *o que dirige a demanda e quais os limites da entrega do serviço*. Quanto ao que *dirige a demanda*, é importante compreender o que determina a flutuação da demanda no tempo: hábitos dos clientes; ações determinadas por outras pessoas ou organizações; eventos imprevisíveis (grau de incerteza). Quanto aos *limites da entrega do serviço*, deve-se levar em consideração se a entrega do serviço exige que o cliente esteja presente fisicamente, parcialmente presente, ou que não esteja presente.

Mesmo que a capacidade do sistema tenha sido aumentada para níveis ótimos e a demanda tenha sido moldada eficientemente, as pessoas ainda podem ter que esperar. Nesse caso, diversos autores defendem que se utilizem técnicas de gerenciamento de percepção da espera pelos clientes (HORNIK, 1984; MAISTER *apud* DURRANDE-MOREAU, 1999; DAVIS e HEINEKE, 1994; TAYLOR, 1994; PEPPIATT e JONES, 1996; HUI e TSE, 1996; BAKER e CAMERON, 1996; NG; WIRTZ e LEE, 1999, entre outros). Este é o assunto do próximo item desta revisão.

2.3 A gestão da percepção do tempo de espera

A partir de um estudo de campo realizado no varejo, Hornik (1984) propôs cinco hipóteses sobre a relação entre as condições de espera e o tempo percebido na espera: (1) o tempo estimado pelo cliente depende do tempo real; (2) o tempo estimado pelo cliente

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO depende do comprimento da fila, que dá uma indicação da provável duração da espera; (3) o tipo de fila (múltipla ou única) influencia a estimativa do tempo pelo cliente; (4) clientes que aproveitam as compras fazem estimativas mais curtas (motivação); (5) compradores freqüentes fazem estimativas mais curtas (hábito).

No ano seguinte, Maister (1985) introduziu o conceito de “psicologia das filas de espera”, formulando oito proposições sobre as percepções e outros aspectos psicológicos dos indivíduos ao esperar na fila: (1) quando as pessoas se ocupam durante o tempo de espera, percebem menos a espera do que quando não se ocupam; (2) as esperas que ocorrem antes do horário previsto são percebidas mais amenas do que as que ocorrem depois, durante o processo; (3) a ansiedade do cliente faz a espera parecer mais longa; (4) quando há incerteza quanto ao atendimento, a espera parece mais longa; (5) as demoras sem explicação parecem mais longas do que aquelas em que há explicações; (6) esperas percebidas como injustas parecem mais longas; (7) quanto mais valioso o serviço, mais as pessoas estarão dispostas a esperar; e (8) a espera solitária parece mais longa do que a espera em grupo. Essas proposições foram posteriormente complementadas por outros autores: usuários novos ou não freqüentes percebem um tempo de espera mais longo do que percebem os usuários freqüentes (PEPPIATT; JONES 1996); e o desconforto na espera leva à percepção de que a fila é mais longa (DAVIS e HEINEKE, 1994).

Em artigo publicado em 1994, Taylor buscou estudar os efeitos da duração da demora, da atribuição para a demora e do grau em que o tempo é preenchido sobre as reações afetivas (incerteza e ansiedade) e avaliativas à demora e ao serviço em si. A pesquisa foi realizada com passageiros de companhias aéreas em situação de atraso. Os resultados indicaram que: (1) demoras mais longas resultam em avaliações piores de pontualidade e em avaliações piores da performance total do serviço prestado; (2) quanto maior a demora, mais incerteza o cliente sente sobre o atendimento; (3) quanto maior a incerteza do cliente quanto ao atendimento, maior o sentimento de raiva; (4) quanto mais longa a demora, maior o sentimento de raiva do cliente; (5) quando a incerteza e a raiva aumentam, as avaliações de pontualidade e performance do serviço total diminuem; (6) quanto mais a causa da demora é percebida pelos clientes como sendo possível de ser controlada pelo fornecedor do serviço, maior o sentimento de revolta dos clientes; (7) quanto mais o cliente percebe seu tempo ser preenchido durante a demora, menos raiva e incerteza ele sente.

Mais adiante Hui e Tse (1996) desenvolveram um estudo experimental e concluíram que em condição de espera longa, informar o cliente sobre a fila e sobre a duração da espera tem um efeito significativo na aceitação da espera e na redução da avaliação negativa do

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

serviço por causa da espera. Ainda em 1996, Baker e Cameron escreveram um artigo relacionando o efeito do ambiente de serviço na emoção e na percepção do tempo de espera. Para esses autores, dentre os fatores que podem causar emoções positivas e redução da percepção da duração do tempo de espera nas filas, estão: iluminação adequada, temperatura próxima à zona de conforto, música agradável em volume adequado, cores suaves, mobília confortável e que causa distração moderada, *layout* espacial projetado para minimizar atribuições de demora à organização, para fornecer percepção do progresso da fila e de justiça social.

No entendimento de Ng, Wirtz e Lee (1999), mesmo dispondo dos mecanismos tradicionais de ajuste entre demanda e oferta, os gerentes devem lançar mão da psicologia das filas, gerenciar aspectos do ambiente da fila, dar informações aos clientes sobre a fila (duração e tamanho) e não se esquecer jamais de aspectos *culturais e comportamentais*. Esses aspectos serão tratados no item a seguir.

2.4 Dificuldade na implantação bem sucedida dos mecanismos acima mencionados

2.4.1 Aspectos comportamentais

O comportamento dos clientes de serviços é um fator que deve ser levado em consideração quando se pretende gerenciar adequadamente as filas de espera. Em algumas situações de serviços, como nas agências bancárias, um maior nível de capacidade pode gerar uma maior demanda pelo serviço. Ou seja, aumentar a capacidade pode implicar aumento de demanda, principalmente se este aumento de capacidade diminui o tempo de espera imposto aos clientes. É o que acontece quando a fila do atendimento pessoal diminui, os clientes do auto-atendimento que preferem um atendimento personalizado, mas têm pouco tempo disponível, tendem a migrar para o atendimento pessoal por estar mais rápido, aumentando novamente as filas. Nestes casos, aumentar a capacidade pode não resolver o problema das filas de espera. Para resolver o problema das filas, portanto, os gerentes devem se dedicar mais ao entendimento da relação entre tempo de espera e comportamento dos clientes (ITTIG, 2002).

Diversos estudos apontam para a preferência pelo atendimento pessoal por parte dos clientes de serviços bancários (MARR; PRENDERGAST, 1993; LOCKETT; LITTLER, 1997; MARSHALL; HESLOP, 1998; DANIEL, 1998; DURKIN *et al.*, 2003). Estes

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO resultados em geral estão associados à *idade* – clientes mais velhos são mais afeitos a relacionamento pessoal, *nível de escolaridade do cliente* - quanto menor a escolaridade, maior a rejeição ao uso de tecnologia nos serviços bancários, *nível de renda* – quanto maior a renda, maior a aceitação da tecnologia bancária, *familiaridade com o uso de tecnologia* – quanto maior a familiaridade, maior a aceitação das máquinas de auto-atendimento, *receio quanto à segurança* das transações realizadas a distância, *preconceito quanto à qualidade* dos serviços a distância.

O hábito e a tradição podem dificultar a alteração de sistemas existentes de entrega de serviços e dos seus padrões de utilização (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Como em serviços os clientes participam diretamente do processo de prestação do serviço, o sucesso das inovações tecnológicas, principalmente para a função de atendimento, depende da aceitação pelo cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002). No setor bancário, a crescente transferência do atendimento da forma tradicional para o auto-serviço como estratégia de atuação dos bancos requer um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo do consumidor para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços oferecidos, principalmente quando o ponto de contato é a tecnologia (COSTA FILHO; PIRES, 2004).

Pesquisa desenvolvida por Durkin *et al.* (2003) junto a 2.300 clientes de um grande banco da Inglaterra revelou que os clientes atribuem maior importância ao contato face-a-face do que ao atendimento à distância. Além disso, constatou-se que mesmo os clientes afeitos ao uso de tecnologia atribuem um grande valor ao atendimento pessoal. Em outras palavras, pode-se afirmar que o atendimento à distância *complementa* o atendimento pessoal, *mas não o substitui*. No Brasil, Rocha e Oliveira (2003) investigaram 350 clientes de um grande banco da América Latina, localizado em uma das principais capitais brasileiras e concluíram, assim como Durkin *et al.* (2003), que o cliente não considera os terminais de auto-atendimento, *internet*, telefone e fax como capazes de substituir o atendimento pessoal. A pesquisa trouxe evidências de que os respondentes reconheciam os esforços na atualização tecnológica e nos investimentos realizados pela empresa em busca de modernização, mas que as variáveis mais importantes na avaliação do serviço da agência concentravam-se naquelas que envolvem aspectos de cortesia e confiança.

Para Durkin *et al.* (2003), o principal motivo para que o atendimento face-a-face seja preferido em relação ao a distância é a percepção de que o atendimento na agência é melhor do que via *internet* ou telefone. Os autores sugerem, então, que os gerentes “eduquem” os clientes, tentando lhes mostrar que serviços bancários realizados a distância têm qualidade.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

Estes resultados estão alinhados com a pesquisa desenvolvida em 1997 por Filotto, Tanzi e Saita (1997) cujos resultados também apontaram para a necessidade de informar os clientes sobre as diversas alternativas de acesso aos serviços bancários e suas vantagens.

Além dos aspectos comportamentais anteriormente mencionados, não se pode negar que a *cultura* influencia a atitude das pessoas em relação às filas de espera e, conseqüentemente, o sucesso das ações implantadas.

2.4.2 Aspectos culturais

A percepção de que aspectos culturais influenciam o comportamento do consumidor remonta ao início do século XX. O clássico de Marcel Mauss, *Ensaio sobre a dádiva*, publicado em 1923, permite pensar a presença da ordem cultural como decisiva nas situações de troca, relativizando a prevalência do viés utilitarista e da razão prática. Em 1969, Charles Winnick (*apud* Barros, 2002) evidenciava as possíveis contribuições da antropologia para o marketing ao ressaltar aspectos como os estudos de cultura e sub-culturas, linguagens não verbais, ritos de passagem, usos e sentidos de objetos de consumo. No fim da década de 80, Sheth, Gardner e Garrett (1988) destacavam a contribuição da antropologia, além da psicologia e da sociologia, na compreensão do comportamento do consumidor. Como ressaltam Vilas Boas, Sette e Abreu (2004), *necessidades utilitárias*, que levam em consideração atributos ou benefícios objetivos e funcionais, e *necessidades hedonistas*, que abrangem prazeres e fantasias, se confrontam ou funcionam simultaneamente em um processo de compra.

A necessidade da interdisciplinaridade entre a antropologia e diversas áreas da administração se evidencia no fato da necessidade da compreensão da “cultura do consumo”, típica da “sociedade de consumo”, como determinante para o estabelecimento de estratégias que proporcionem às empresas e organizações um posicionamento de mercado mais competitivo (VILAS BOAS; SETTE; ABREU, 2004). A “cultura do consumo” pode ser caracterizada pelo papel central que o consumo ocupa na vida das pessoas. A cultura material e o consumo são aspectos fundamentais de qualquer sociedade, porém somente a sociedade contemporânea tem sido caracterizada como uma sociedade de consumo. Isso porque o consumo está preenchendo, para os indivíduos desta sociedade, uma função acima e além daquela de satisfação das necessidades materiais e de reprodução social comum a todos os demais grupos sociais. Neste contexto, sujeitos e objetos se relacionam, não apenas no sentido

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO funcional de apropriação e utilização dos bens, mas principalmente com propósitos simbólicos que refletem, a partir desta interação, uma infinidade de motivações, valores e percepções que podem ser compartilhadas ou não com o mundo externo (BARBOSA, 2004).

Rocha e Barros (2004) alertam para a tendência nos estudos aplicados em ver o consumo como algo individual, de tradição *behaviorista*, reificando o indivíduo como o eixo a partir do qual se pensa o consumo e negligenciando os aspectos culturais nos quais o consumo está inserido. Especificamente em relação ao objeto deste estudo, existem consideráveis diferenças culturais nas atitudes em relação a filas de espera, pontualidade e tempo de espera (KOSTECKI, 1996; ROCHA; ROCHA, 1997). Conforme DaMatta (1997), tanto o tempo quanto o espaço são invenções sociais: constituem categorias de pensamento e ação muito complexas que constroem e, ao mesmo tempo, são construídas pela sociedade dos homens.

Em trabalho inédito no Brasil, Rocha e Rocha (1997) buscaram levantar os aspectos comportamentais dos brasileiros nas filas de espera, por meio de uma abordagem antropológica, introduzindo uma significação cultural da fila. No entendimento desses autores, a fila é um fenômeno cultural com sistemas simbólicos que envolvem diferentes concepções do tempo, da disciplina do corpo e da organização do espaço. Eles entendem que contradições encontradas em estudos empíricos sobre o assunto sugerem como explicação as diferenças culturais. O *jeitinho brasileiro* se expressa nas filas de espera por meio de atos como “furar fila”, guardar lugar para os amigos, etc. Neste sentido, o conceito de “cidadão brasileiro” assume papel importante na análise das filas de espera. De acordo com DaMatta (1997), somos um estado colonial, onde o todo predomina sempre sobre as partes e a hierarquia é fundamental para a definição do papel das instituições e dos indivíduos. No Brasil, afirma o autor, o individualismo é criado com esforço, como algo negativo e contra as leis que definem e emanam da totalidade. A comunidade é necessariamente heterogênea, complementar e hierarquizada; sua unidade básica não está baseada em indivíduos ou cidadãos, mas em *relações e pessoas*.

Esta abordagem permitiria explicar os desvios e as variações da noção de cidadania. No Brasil, se o indivíduo não tem nenhuma ligação com pessoa ou instituição de prestígio na sociedade, ele é tratado como um ser inferior. O cidadão, no Brasil, é a entidade que está sujeita à lei, ao passo que a família e as teias de amizades, as redes de relações, que são altamente formalizadas política, ideológica e socialmente, são entidades rigorosamente fora da lei. É importante que se tome consciência destes aspectos como parte integrante da dinâmica social.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

Da mesma forma, o brasileiro *relacional* encontra nas filas uma oportunidade para se relacionar e conhecer pessoas. Como exemplo podem-se citar os idosos que percebem as filas como uma possibilidade de relacionamento interpessoal (ROCHA; ROCHA, 1997).

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa empregado foi um *survey* com 86 gerentes de um grande banco estatal brasileiro. Foram entrevistados gerentes de agências localizadas nas regiões sul e sudeste do Brasil, via e-mail, contatos pessoais e por telefone, no período de março a setembro de 2006. A amostra foi não-probabilística e por conveniência. Foram aceitos todos os questionários que retornaram no período de seis meses de duração da coleta de dados. Foi enviado por e-mail um questionário com perguntas abertas que se referiam, basicamente, ao perfil de quem fica na fila do banco, às possíveis causas das filas e às soluções vislumbradas para o problema. Na análise dos dados buscou-se comparar a perspectiva dos gerentes com resultados de pesquisas publicadas sobre o tema, apresentadas no referencial teórico.

Dentre as limitações da pesquisa, podem ser destacadas: a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos; a subjetividade das informações fornecidas pelos entrevistados e da interpretação pelos pesquisadores de tais informações, uma vez que a total imparcialidade no relato e na interpretação dos fatos é difícil de ser alcançada. Para compensar essas limitações, elaboram-se sete hipóteses que emergiram da análise de dados para que sejam testadas em pesquisas futuras, com amostras maiores e mais representativas.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.1 Quem fica nas filas de banco

A primeira pergunta teve por objetivo identificar quem é o público que enfrenta as filas dos bancos. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a grande maioria dos freqüentadores de fila é o *usuário* (aquele que apenas utiliza os serviços do banco, mas não é cliente) e os *não-bancarizados* (pessoas que não têm conta em banco, geralmente de baixa renda). Há também os *office-boys* que são os encarregados de fazer pagamentos para as empresas. “A realidade é que os maiores tumultuadores de filas são *office-boys* de empresas e empresas terceirizadas especialistas em fila”, afirmou um dos entrevistados. De acordo com outro depoimento, “[...] quem está na fila é basicamente usuário e cliente de baixa renda. De

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO
vez em quando tem lá um cliente de alta renda, mas muito de vez em quando, aí somos nós que levantamos, vamos ao caixa e furamos a fila, enquanto ele permanece sentado”. Nestas primeiras falas, já se percebe a necessidade de uma abordagem antropológica ao assunto. Quem fica na fila são os menos abastados, tratados como “indivíduos” e vistos como “tumuladores” do sistema. Conforme DaMatta (1997), o cidadão sem ligação com pessoas influentes, ou sem representação social, é tratado como “inferior” e está sujeito à lei (no caso, à fila). O *jeitinho brasileiro*, mencionado por Rocha e Rocha (1997), está presente na fala dos gerentes, sendo eles mesmos os transgressores da fila.

4.2 Possíveis causas das filas em bancos

Sobre a existência das filas, os entrevistados lembram que o problema é antigo, mas o cliente hoje está mais exigente. “As filas, sempre foram grandes... Olha que eu trabalho no banco há 27 anos [...]”, afirmou um dos gerentes. Para outro, “[...] o consumidor é que está mais consciente de seus direitos, sua importância, logo, está mais exigente”. Estes comentários ressaltam a importância do tema nos dias atuais, em que a competitividade no setor está bastante acirrada e os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos, como alertado por autores como Figueiredo e Escobar (2004). Os gestores estão tendo que lidar com este desafio, que não é recente, e que impacta negativamente a imagem da instituição e a percepção de qualidade dos serviços oferecidos (TAYLOR, 1994; HUI; TSE, 1996; HAKSEVER et al., 2000; NEWMAN, 2001). Quanto às possíveis causas da existência de filas em agências bancárias, muitas foram atribuídas a aspectos relacionados à demanda, enquanto que apenas dois motivos estão relacionados à oferta dos serviços.

4.2.1 Causas atribuídas à oferta do serviço

Diversificação dos serviços oferecidos pelos bancos: um aspecto mencionado pelos entrevistados foi o aumento da quantidade de serviços prestados pelos bancos. “Os bancos acumularam uma quantidade enorme de serviços (seguros, empréstimos, investimentos, etc.) e cada vez mais assumimos serviços que eram efetuados por ‘repartições públicas’. Somos remunerados por isso, mas deixamos de atender bem os clientes [...]”, comentou um gerente. Neste mesmo sentido, outro afirmou que “[...] para não clientes não existem muitas alternativas, pois hoje em dia todos os pagamentos são feitos via banco e não mais nas repartições públicas como antigamente”. Fazendo uma analogia com os correios, um entrevistado fez a seguinte observação: “Quando correio era só correio, tudo transcorria bem; quando diversificou os seus serviços, as filas e reclamações aumentaram muito”.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

Redução do quadro de colaboradores associado ao aumento de serviços: uma das causas das grandes filas, citada pela maioria dos entrevistados, foi a redução do quadro de colaboradores nos últimos anos. “O cliente bem orientado vai, aos poucos, aderindo aos canais alternativos. O problema é que os bancos já reduziram o pessoal antes da fase de orientação e conscientização dos clientes [...]” afirmou um deles. Para outro, “[...] à medida que as soluções tecnológicas foram introduzidas, o número de colaboradores foi drasticamente reduzido. Tempos atrás, eram 120 mil colaboradores e menos de cinco milhões de contas. Hoje, são cerca de 80 mil para mais de 23 milhões de contas”. Um dos entrevistados foi ainda mais enfático: “[...] o pessoal pergunta por que não utilizamos o caixa rápido na nossa agência. Ora, não tem funcionário na mini-agência em que trabalho pra acionar o caixa rápido, não tem gente para dar assistência no auto-atendimento e por aí vai, ou por aí fica”. Alguns entrevistados entendem que os bancos vêem os caixas como centro de custos.

Pelos depoimentos, observa-se que os dirigentes de banco partiram do princípio que a introdução da tecnologia iria substituir o atendimento pessoal e reduziram o quadro de colaboradores. No entanto, os entrevistados perceberam, na prática, que como mencionado na literatura, o atendimento à distância ou tecnológico é percebido pelos clientes de banco como um complemento ao atendimento pessoal (DURKIN *et al.*, 2003; ROCHA; OLIVEIRA, 2003). Além disso, no Brasil, pelo baixo nível de instrução de grande parte da população, a utilização da tecnologia tem que vir muitas vezes acompanhada de assistência personalizada.

Falta de interesse dos dirigentes bancários: alguns entrevistados atribuíram as filas à falta de vontade política por parte dos envolvidos de resolver o problema. Citaram ainda que os bancos privados não demonstram possuir interesse de atender bem a quem não é cliente. “Nunca vi no banco um programa sério, partindo de cima para baixo com o intuito de acabar com as filas. Os bancos e as entidades envolvidas, como a FEBRABAN, teriam que ter uma vontade direcionada a resolver essa situação, e será que essa vontade existe?”, indagou um dos entrevistados. Outro afirmou que “[...] enquanto os bancos não precisarem efetivamente dos clientes de baixa renda e usuários, esse quadro não muda.” No entendimento dele, “[...] não interessa aos bancos solucionar definitivamente o problema das filas, pois terão que investir maciçamente em tecnologia e treinamento de pessoal”.

Alguns gerentes atribuíram o desinteresse ao perfil dos que ficam em fila: “[...] usuário não dá lucro, e quem não dá lucro, não é bem-vindo [...]”, afirmou um. Outro completou: “[...]

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO os bancos não vão investir na contratação de colaboradores para atender um segmento formado por pessoas de baixa renda”. Em outro depoimento, mais veemente, o entrevistado afirmou que “[...] vão continuar tentando empurrar os clientes para fora do banco. Tente ir numa lotérica hoje para ver as filas. E nos correios então? Uma loucura! Estamos tratando este segmento da população como lixo”. Esses depoimentos nos remetem, mais uma vez, ao “cidadão brasileiro” de DaMatta (1997), sem ligação com pessoas influentes, ou sem representação social, tratado à margem da sociedade, como “inferior” não merecendo o mesmo tratamento dado às classes sociais “superiores”.

4.2.2 Causas atribuídas à demanda

Comportamento de sistema de “vasos comunicantes”: segundo a percepção de alguns entrevistados, o problema da fila é complexo porque o atendimento bancário funciona pela lógica de um sistema de vasos comunicantes. Se um banco coloca mais caixas, melhora o atendimento, atrai clientes de outros bancos que prestam um atendimento de pior qualidade. Um dos entrevistados foi categórico: “[...] quanto melhor um banco atende a fila, maior ela fica! É comprovado!”. Outro complementa: “[...] quando trabalhava no caixa e ouvia reclamação sobre a fila, dizia: ‘por que não foi pagar em outro banco? Tem vários aqui perto.’ E ouvia a seguinte resposta: porque nos outros bancos a fila é ainda maior”. Estes relatos estão em consonância com um dos aspectos comportamentais que emanaram da revisão de literatura: o fato de que em alguns serviços, como nas agências bancárias, um maior nível de capacidade pode gerar uma maior demanda pelo serviço (ITTIG, 2002).

Hábito de utilizar cheques: entre os fatores citados como responsáveis por gerar grande demanda por atendimento personalizado e aumentar o tempo do auto-atendimento estão o baixo nível de renda e de escolaridade da população que não permite abertura de contas, programação de débitos automáticos, utilização de atendimento pela *internet*, auto-atendimento sem ajuda de terceiros e utilização de cartões no lugar de cheques. “Um dos nossos problemas é a forte cultura do uso de talonário de cheques que demanda uma estrutura especial para processá-los [...]”, afirmou um dos entrevistados. Alguns acreditam que o uso de cheques está associado à baixa renda e é mais utilizado por quem “[...] não tem dinheiro para pagar contas e ‘joga’ um pré-datado, dá o cheque em garantia ou troca de algo”. Estes depoimentos nos remetem, mais uma vez, para o aspecto comportamental como sendo uma das causas da existência de filas nas agências bancárias brasileiras. O hábito de se utilizar cheques dificulta a alteração de sistemas existentes de entrega de serviços e dos seus padrões de utilização, conforme apontado por Bitran e Mondschein (1997) e por Lovelock e Wright

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

(2001), gerando filas. Percebe-se que este hábito está intimamente ligado à questão da renda: como o cliente não tem renda para ter um cartão de crédito, utiliza-se do cheque como forma de adiar pagamentos (crédito de curto prazo).

Flutuações da demanda: como os entrevistados trabalham em um banco estatal, algumas falas dos gerentes apontam para o Governo como o grande responsável pelas filas. A arrecadação de tributos federais e pagamentos de benefícios pelos bancos estatais é um dos fatores citados como responsável por gerar filas. Por serem mal distribuídos os vencimentos de tributos e de benefícios, geram má distribuição da demanda ao longo do mês. O problema se agrava porque os bancos não têm autonomia para ajustar essas datas. Uma causa muito citada foi a concentração de vencimentos de taxas, tributos e benefícios em alguns dias do mês, causando a sazonalidade das filas. “Normalmente temos um grande movimento nas agências na primeira quinzena de cada mês, em que há grande concentração de vencimento dos tributos e impostos, pagamento de salários e benefícios [...]”, afirmou um dos gerentes. Conforme alertado por Bitran e Mondschein (1997), muitas vezes o padrão de compra é determinado por terceiros, no caso o vencimento de tributos e o pagamento de salários e benefícios, restringindo a possibilidade de gestão da capacidade pelo lado da demanda. Nestes casos, resta aos gestores tentar gerenciar o lado da oferta (aumentando a capacidade) e/ou agir sobre a percepção do tempo de espera. Nas palavras de outro entrevistado:

“[...] os impostos vencem em datas coincidentes com salários, condomínios, aluguéis etc. A concentração é enorme. Você já foi a uma agência nos dias de pagamento de aposentados, funcionários públicos e trabalhadores em geral, nos primeiros cinco dias úteis? Tem gente na fila desde as 8 da manhã, pra sacar todo salário. Nos dias de pagamento de INSS são pouquíssimos que conseguem se auto-atender”.

Percebe-se, nesse relato, que questões de ordem social e financeira também contribuem para a formação de fila: pessoas fazem fila desde as primeiras horas da manhã para “*sacar todo salário*” e nos dias de pagamento de INSS “*são pouquíssimos que conseguem se auto-atender*”. Estes aspectos encontram respaldo em diversos estudos que apontam o nível de renda, a idade e a familiaridade com o uso da tecnologia como aspectos que influenciam a adoção da tecnologia em substituição ao atendimento pessoal (MARSHALL; HESLOP, 1998; DURKIN *et al.*, 2003).

Aumento da demanda: o aumento da demanda por serviços bancários, tanto pelo crescimento da população quanto por políticas de inclusão social de parcelas da população

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO que não tinham acesso aos bancos, foi apontado por alguns gestores como uma das causas da ocorrência de filas: “[...] a população cresceu e a velocidade da mudança foi mal calculada [...]”, afirmou um dos entrevistados; “[...] desde que entrei no banco há cinco anos, há um trabalho muito grande para ampliação da base de clientes, que não corresponde ao aumento de opções de atendimento”, observou outro. O crescimento da demanda, por si só, já representaria um desafio para a gestão da capacidade em estabelecimentos bancários. Este desafio é potencializado pelas características comportamentais do cliente de serviços bancários. Conforme apresentado na revisão de literatura, diversos estudos, nacionais e internacionais, apontam para a preferência pelo atendimento pessoal por parte desses clientes e para o fato de que mesmo os clientes mais afeitos ao uso de tecnologia atribuem um grande valor ao atendimento pessoal, considerando o atendimento à distância como complementar ao atendimento pessoal, mas não um substituto (MARR; PRENDERGAST, 1993; LOCKETT; LITTLER, 1997; MARSHALL; HESLOP, 1998; DANIEL, 1998; DURKIN *et al.*, 2003; ROCHA; OLIVEIRA, 2003; COSTA FILHO; PIRES, 2004). Somando-se a isto a perspectiva do *brasileiro relacional*, que vê as filas como uma oportunidade para se relacionar e conhecer as pessoas, tem-se um problema de gestão que desafia os mecanismos de ajuste entre demanda e oferta prescritos na literatura.

Características demográficas da demanda: aspectos como baixo nível de renda e baixa escolaridade da população também foram apontados como causas da ocorrência de filas em agências bancárias. A *baixa escolaridade* é, na opinião dos entrevistados, responsável pela dificuldade de aprender a utilizar a tecnologia e pela insegurança de fazê-lo sozinho. Um dos gerentes foi categórico: “[...] a falta de instrução do brasileiro é o caos. Grande parte da nossa população mal sabe assinar o nome e é ainda classificada como analfabeta funcional”. Para outro, um dos problemas é que “[...] muita gente tem conta, mas não entende nem seu extrato, e tem que ir ao banco perguntar se o cheque foi pago, se está usando especial [...]”. Um dos gerentes comentou o seguinte:

“[...] há grande dificuldade na utilização dos canais de acessos alternativos pelo grande público, que é menos esclarecido e tem até medo de utilizar um simples terminal de saques, obrigando o banco a dispensar atendimento personalizado *full-time* nas salas de auto-atendimento. O alto índice de analfabetismo ocasiona uma enorme demanda por auxílio no atendimento”.

Estes depoimentos encontram respaldo em pesquisas que apontam que quanto menor a escolaridade, maior a rejeição ao uso de tecnologia nos serviços bancários (MARSHALL; HESLOP, 1998; DANIEL, 1998; DURKIN *et al.*, 2003).

Outro fator gerador de filas citado pelos gerentes entrevistados foi o *baixo poder aquisitivo* da população brasileira. Por não ter renda, o brasileiro das classes de renda mais

REAd EDIÇÃO 61 VOL. 14 Nº 3 SET/DEZ 2008

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

baixa não tem conta em banco, paga suas contas em dinheiro no caixa. Por possuir baixa renda, o cliente não pode autorizar débito automático regular em conta corrente porque não sabe se terá saldo à época do vencimento. “O orçamento apertado dos brasileiros muitas vezes não permite que façam autorizações para débito em conta, pois nunca sabem se vão ter saldo”, observou um dos entrevistados.

Percepção da fila como uma oportunidade de relacionamento: de acordo com os entrevistados, algumas pessoas, principalmente idosos, buscam as agências bancárias como local para encontrar pessoas e estreitar relacionamentos. Para elas, a fila não tem uma conotação negativa porque enquanto esperam, conversam com funcionários e outros frequentadores da fila. Um dos gerentes afirmou que “[...] o cliente muitas vezes quer apenas ser ouvido [...]” e que “muitos se ressentem do atendimento bancário em função do automatismo - especialmente os clientes com mais idade”. Conforme um dos entrevistados,

“[...] é importante lembrar que existem pessoas que fazem questão de ir diariamente fazer uma ‘visita’ ao banco. São pessoas que adoram conversar com os funcionários, contar seus problemas. Muitas vezes, são os funcionários dos bancos os únicos disponíveis para ouvir as pessoas, principalmente mais idosos. Por mais que haja evolução, a fila sempre existirá”.

Estes depoimentos estão alinhados com o aspecto cultural das filas levantado por Rocha e Rocha (1997), segundo os quais o brasileiro relacional, principalmente o idoso, percebe as filas como uma possibilidade de relacionamento interpessoal.

Sentimentos de medo e desconfiança em relação à tecnologia: outro fator apontado engloba causas psicológicas e culturais e está associado a sentimentos de medo e insegurança em relação ao uso de tecnologia em serviços financeiros. Há muito receio das pessoas em usar as ferramentas eletrônicas por causa das fraudes. Entretanto, um entrevistado lembrou que em todas as agências em que trabalhou nos últimos anos todos os clientes que tiveram suas contas violadas foram inteiramente reembolsados pelo banco em curtíssimo prazo. Segundo um dos gerentes, “[...] os usuários potenciais se retraíram com medo de golpes e poucos são os que utilizam plenamente os serviços. A *internet* é ainda vista como muito insegura por muitas pessoas com conhecimento para utilizá-la”. Pessoas idosas, segundo os entrevistados, sentem-se ainda mais inseguras diante das máquinas. Um dos gerentes colocou a questão da seguinte forma: “[...] aumentaram as soluções tecnológicas, mas esqueceram das questões culturais”.

Este último depoimento nos remete ao entendimento de Rocha e Oliveira (2003) de que a crescente transferência do atendimento da forma tradicional para o auto-serviço, como

READ EDIÇÃO 61 VOL. 14 Nº 3 SET/DEZ 2008

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO
 estratégia de atuação dos bancos requer um entendimento da aceitação pelo consumidor e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos, principalmente quando o ponto de contato é a tecnologia. O receito quanto à segurança das transações financeiras realizadas por meio da tecnologia foi apontado em diversos estudos realizados no Brasil e no exterior (LOCKETT; LITTLER, 1997; MARSHALL; HESLOP, 1998; DANIEL, 1998; DURKIN *et al.*, 2003; COSTA FILHO; PIRES, 2004). Por isso, alguns autores defendem que os clientes sejam informados sobre a qualidade e segurança dos serviços não pessoais (FILOTTO; TANZI; SAITA, 1997; DURKIN *et al.*, 2003).

4.3 As Possíveis Soluções para o problema das filas em bancos

Na etapa seguinte das entrevistas, os gerentes foram solicitados a propor soluções para a redução das filas. As soluções que emanaram das entrevistas foram organizadas com base nos tópicos apresentados na revisão de literatura: mecanismos de ajuste por meio da demanda, por meio da oferta e manipulação da percepção do tempo de espera.

4.3.1 Percepção dos entrevistados quanto a possíveis ajustes por meio da demand

Como visto na revisão de literatura, várias são as “receitas” para ajustar a capacidade por meio da demanda, podendo ser citadas: o incentivo à utilização de serviços complementares ou substitutos; a variação no preço; a educação e informação do cliente; a oferta de serviços fora da sazonalidade; entre outras. Algumas soluções propostas pelos entrevistados passam por estes mecanismos, como mostrado a seguir.

Incentivo ao uso de cartão de crédito e débito para diminuir o uso de dinheiro e cheques: na análise desta solução, foi lembrado o alto custo de manutenção de um cartão por clientes de baixa renda e as taxas elevadas para as pequenas empresas. “O custo da taxa de administração cobrado pelas administradoras de cartões é muito alto, tem que baixar para facilitar e aumentar as transações com cartão [...]”, afirmou um dos gerentes. Para outro, “[...] é um absurdo as administradoras de cartão cobrarem de 3 a 5% de taxa de administração e taxas caríssimas de aluguel da leitora”.

Redução da sazonalidade da demanda: para reduzir as filas, alguns entrevistados sugeriram uma melhor distribuição dos dias de vencimentos de contas e tributos ao longo do mês. “Acho que os órgãos públicos deveriam desconcentrar suas datas de pagamentos e suas exigibilidades de tributos. Se os pagamentos e os recebimentos mais volumosos tais como INSS fossem divididos durante o mês, as filas diminuiriam [...]”, afirmou um gerente.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

Educação do cliente: “educar” o cliente, informando-o sobre os períodos de pico e sobre as alternativas de acesso aos serviços bancários também foi apontada como uma das soluções para o problema. Os entrevistados citaram ainda a necessidade de atividades de inclusão social e melhoria da educação da população. Para um dos gerentes, “[...] os bancos deveriam realizar uma campanha de conscientização divulgando todas as facilidades que os usuários podem ter sem ir ao banco [...]”. Outro apontou uma solução mais simples: “[...] na entrada da minha agência existe um cartaz, onde relacionamos os horários de maior e menor procura por serviços. São coisas simples e que dá para fazer”. Soluções de ordem estrutural também foram mencionadas, como o incentivo ao desenvolvimento da cultura digital “[...] por meio da criação de linhas de crédito subsidiadas com o intuito de disseminar os instrumentos realizadores dos canais alternativos”.

Redução ou aumento de preços: outra idéia levantada pelos gerentes foi o incentivo ao uso do auto-atendimento. Um deles colocou a questão da seguinte forma: “[...] o cliente que utiliza canais alternativos está desafogando o banco, precisa ser recompensado com pontos no clube de relacionamento, redução nas tarifas, ingressos em teatros, cinemas, etc. Enfim, é preciso recompensá-lo, pois ele está sendo nosso parceiro nesta empreitada”. Outro entrevistado indaga: “[...] por que não recompensar a utilização de canais alternativos com vantagens, até pecuniárias, como taxas menores de juros, tarifas mais baixa, e outras?”

Observa-se que das quatro soluções acima apresentadas, que emergiram das entrevistas, apenas duas estão ao alcance dos bancos e poderiam ser implantadas: campanhas de conscientização e variação nas tarifas bancárias. As duas primeiras, incentivo ao uso de cartões e redução da sazonalidade da demanda, passam por questões mais amplas, que requerem ações de terceiros e sobre as quais os bancos não têm domínio direto.

4.3.2 Percepção dos entrevistados quanto a possíveis ajustes por meio da oferta

Do lado da oferta, encontram-se citados na literatura especializada mecanismos de ajustes que passam pela utilização de colaboradores multifuncionais, emprego de trabalhadores *part-time*, aumento da participação do cliente no processo, extensão das horas de serviço, melhor planejamento das práticas, do pessoal e das ferramentas empregadas no serviço, utilização de serviços móveis ou distribuídos, utilização compartilhada de

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO equipamentos e o uso de sistemas de informações para economizar tempo. Diversas soluções propostas pelos entrevistados citam estes mecanismos, como se vê a seguir.

Aumento da participação do cliente no processo e uso da TI: estes mecanismos não são vistos pela maioria dos entrevistados como forma de solucionar o problema das filas. Os entrevistados ressaltaram que o público que hoje fica na fila é exatamente o público que não sabe usar ou tem medo de usar o auto-atendimento eletrônico. Um entrevistado lembrou que mesmo a solução da redução da fila com o auto-atendimento em terminais eletrônicos de caixa já não resolve mais o problema. A fila migrou do caixa humano para o caixa eletrônico. Nas palavras de um dos entrevistados: “[...] na visão da alta direção, o cliente de menor renda deve ter seu atendimento no canal alternativo, mas esse cliente, sendo de mais baixa renda, teoricamente também possui baixa escolaridade e, portanto, é o que mais demanda atendimento pessoal”.

Utilização de serviços distribuídos: uma solução apontada e que já está sendo adotada pelos bancos é a utilização de correspondentes bancários. Os correspondentes bancários são estabelecimentos comerciais autorizados pelos bancos a receber pagamentos de contas e tributos (os mais comuns são as casas lotéricas). Os entrevistados, entretanto, apontaram alguns entraves nesta solução. De acordo com um dos gerentes, “[...] o correspondente ainda tem que melhorar muito; os limites são muito pequenos e os convênios ainda estão no início”. Para outro, “[...] o problema é que está cada vez mais difícil encontrar quem queira ser correspondente bancário. Eles não têm estrutura para armazenar dinheiro vivo. Já vi muito empresário que assinou convênio de correspondente bancário desistir por conta dos assaltos e insegurança gerada no ambiente de suas lojas”.

Melhor planejamento das práticas, pessoal e ferramentas empregadas na prestação do serviço: alguns gerentes acreditam que a solução está em melhorar as práticas de atendimento adotadas pelos bancos, por meio de caixa-rápido, triagem de fila, sala de auto-atendimento com atendentes, etc. Para um dos gerentes entrevistados, “[...] a solução é um somatório de soluções simples: treinamento, comprometimento, comunicação”.

Aumento da capacidade por meio do aumento do quadro de colaboradores: algumas soluções propostas passam pelo aumento da capacidade por meio do aumento do quadro de colaboradores das agências bancárias. Alguns entrevistados foram categóricos: “[...] no curto prazo, ou se contrata um grande número de colaboradores ou se diminui as atividades e serviços, o que acho difícil [...]”, afirmou um. Para outro, “[...] se fossem colocados mais colaboradores na sala de auto-atendimento, daria para filtrar todos os clientes para realizar as operações ali mesmo”.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS SOLUÇÕES

A solução do problema das filas por meio do aumento do quadro de colaboradores, no entanto, não foi defendida por todos os entrevistados, como se constata pelos seguintes depoimentos: “[...] aumentar o número de caixas apenas em um banco não resolve [...]”, afirmou um; outros acreditam que “[...] alocar caixas não seria a solução, pois atrairia mais e mais pessoas para as filas: quando a fila do caixa flui, muitos deixam de utilizar o auto-atendimento e vão para os guichês de caixa [...]”, “[...] não é aumentando a quantidade de caixas que se resolve o problema, pois quanto mais caixas, mais gente”. Um dos entrevistados foi bastante enfático: “[...] quando algum gerente encontra como solução mais gente para ajudar, assina um atestado de incompetência”.

Ampliação do horário de funcionamento das agências, utilização de mão-de-obra multifuncional e contratação de trabalhadores part-time: o aumento do horário de funcionamento das agências bancárias foi abordado como uma possível solução, mas com implicações trabalhistas desfavoráveis, como a necessidade de se ter duas turmas de colaboradores trabalhando. “A ampliação do horário de atendimento é uma alternativa discutida principalmente pelos sindicatos [...]”, observou um dos entrevistados. Da mesma forma, a contratação de mão-de-obra temporária também foi mencionada pelos entrevistados, mas não foi considerada uma boa solução. Na opinião de um dos gerentes, “[...] contratar colaboradores somente para dias de pico seria ‘uma festa’ na justiça do trabalho”. O desenvolvimento de colaboradores multifuncionais, por sua vez, foi mencionado como uma boa solução por um dos entrevistados: “[...] entra aí a capacitação da mão-de-obra, para que o funcionário possa trabalhar em vários setores distintos”, observou.

Quanto aos ajustes do lado da oferta, observa-se que há opiniões divergentes quanto ao sucesso das soluções que emergiram das entrevistas. Percebe-se uma carência de idéias e sugestões que seja capazes de resolver ou minimizar o problema das filas de espera.

4.3.3 Percepção dos entrevistados quanto à percepção do tempo de espera

Técnicas que visam a influenciar a percepção do tempo de espera encontram-se presente na literatura por meio de estudos desenvolvidos por Hornik (1984), Maister (1985), Davis e Heineke (2004), Taylor (1994), Hui e Tse (1996), Ng, Wirtz e Lee (1999), entre outros. Dentro desta linha, foram mencionadas soluções que não resolvem o problema das filas, mas amenizam a percepção de desconforto dos frequentadores e, conseqüentemente,

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO melhoram a percepção de qualidade do serviço. Um dos entrevistados afirmou, convicto, que “[...] entretenimento é a solução”, mas outros alertaram para o efeito contrário que esta técnica poderia trazer, aumentando ainda mais o problema das filas: “[...] quanto maior o conforto, mais gente atrai; na região onde trabalho, o pessoal lota vans para se deslocar às vizinhanças atrás de menores filas e/ou maior conforto nas agências”, alertou um; outro afirmou que “[...] tudo que um *boy* quer é uma agência que tem bastante caixa, ar condicionado e banco de espera!”. Outro depoimento alertou para as implicações legais deste tipo de decisão: “[...] cuidado com os direitos autorais... Uma agencia do banco foi condenada a pagar R\$ 200 mil em direitos autorais por estar tocando musica”.

Observa-se, portanto, que diferentemente do que diz a literatura, no setor bancário é possível que as técnicas que visam a minimizar o desconforto da espera e reduzir a percepção do tempo de espera sejam prejudiciais, agravando ainda mais o problema das filas.

5. HIPÓTESES PROPOSTAS

A partir da ampla revisão de literatura e do estudo qualitativo desenvolvido foi possível propor as seguintes hipóteses, que deverão ser testadas em trabalhos quantitativos futuros:

- H1:** Campanhas que visam a educar os clientes sobre canais alternativos de atendimento *reduzem* as filas de espera nas agências bancárias.
- H2:** Incentivos para que os clientes utilizem canais alternativos de atendimento *reduzem* as filas de espera.
- H3:** O aumento no número de caixas *não reduz* o tamanho das filas de espera.
- H4:** O treinamento dos colaboradores *reduz* as filas de espera.
- H5:** O comprometimento dos colaboradores com o banco *reduz* as filas de espera.
- H6:** Novas tecnologias *não reduzem* as filas de espera.
- H7:** Proporcionar conforto durante a espera *aumenta* o tamanho das filas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi entender qual é a causa das filas nas agências bancárias de um grande banco estatal brasileiro, na percepção dos gestores dessas filas. Buscou-se também compreender porque a solução via implantação de caixas eletrônicos não foi suficiente para solucionar o problema, apesar de ter contribuído para amenizá-lo e qual é a visão desses gerentes para a solução do problema.

As *causas* das filas são vistas pelos entrevistados como: *estrutural do setor* – a diversificação dos serviços oferecidos, a redução do quadro de colaboradores, a falta de

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO
RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS
SOLUÇÕES

interesse dos dirigentes bancários e, pelo fato de ser um banco estatal, a obrigatoriedade de prestar serviços para o governo sem autonomia para fazê-lo de forma mais bem planejada; *relacionada à demanda* – sazonalidade e aumento da demanda nos últimos anos; *comportamental* – hábito dos brasileiros de usar cheques, desconfiança e medo em relação ao uso da tecnologia; *social* – baixo nível de renda e de escolaridade; *cultural* – a cultura relacional do brasileiro que o leva a preferir o atendimento pessoal e a ver nas filas uma oportunidade de relacionamento; e *relacionada ao perfil de quem enfrenta fila* – como os que permanecem na fila são os menos favorecidos social e economicamente, os bancos estariam pouco interessados em investir na solução do problema.

A baixa escolaridade do brasileiro, somada ao baixo poder aquisitivo, não permite que os usuários sejam convertidos em clientes com autonomia para se auto-atender. A tecnologia foi e será uma grande aliada na solução do problema, mas sua utilização está limitada a fatores econômicos, sociais, comportamentais, além de culturais: o brasileiro é um povo relacional que aprecia o convívio humano.

Das entrevistas, emergiram idéias de *soluções* que se referem a ajustes do lado da demanda, da oferta e da percepção do tempo de espera pelos clientes. Do lado da demanda, apenas duas estão ao alcance dos bancos e poderiam ser implantadas: campanhas de conscientização do cliente quanto aos canais alternativos de acesso aos serviços bancários e sua qualidade, e variação nas tarifas bancárias de tal forma a incentivar os clientes a utilizar o serviço à distância ou o auto-serviço. Outras soluções sugeridas, como o incentivo ao uso de cartões e a redução da sazonalidade da demanda, passam por questões mais amplas, que requerem ações de terceiros e sobre as quais os bancos não têm domínio direto.

Dentre as possibilidades de ajustes a partir da oferta do serviço, surgiram idéias como aumento da participação do cliente no processo, utilização de serviços distribuídos, melhor planejamento das práticas, pessoal e ferramentas empregadas, aumento da capacidade – aumento do quadro de colaboradores e do horário de funcionamento das agências e contratação de trabalhadores *part-time*, utilização de mão-de-obra multifuncional. No entanto, observaram-se divergências nas opiniões dos entrevistados e nenhuma sugestão se sustentou como adequada para resolver o problema. Por último, as técnicas que visam a minimizar o desconforto da espera e reduzir a percepção do tempo são vistas como prejudiciais pelos entrevistados e poderiam agravar ainda mais o problema das filas.

CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Na percepção dos entrevistados, portanto, soluções de gestão da capacidade prescritas na literatura não seriam suficientes para resolver o problema e algumas delas poderiam, inclusive, ter efeito contrário, aumentando as filas, ao invés de diminuí-las. Pode-se concluir que o problema das filas nos bancos brasileiros é complexo e transcende a gestão da capacidade, exigindo que se leve em conta a cultura da sociedade e o comportamento do brasileiro e que haja uma articulação ativa de vários participantes do governo e do sistema financeiro, como bancos, órgãos reguladores, governo, clientes e usuários, enfim os *stakeholders*.

Como contribuição, este trabalho oferece um conjunto de hipóteses que deverão ser testadas em estudos quantitativos futuros.

REFERÊNCIAS

- ADENSO-DÍAZ, B.; GONZÁLEZ-TORRE, P. A capacity management model in service industries. **International Journal of Service Industry Management**, v.13, n.3, 2002.
- BAKER, J.; CAMERON, M. The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: an integrative review and research propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.24, n.4, p.338-349, 1996.
- BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- BARNES, J. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail costumers. **Journal of Psychology & Marketing**, v. 14, n° 8, p.765-790, 1997.
- BARROS, C. Marketing e Etnografia: um levantamento em *Journals* dos anos 80 e 90. In: Anais do XXVI ENANPAD, 2002.
- BITRAN, G.; MONDSCHIEIN, S. Managing the tug-of-war between supply and demand in the service industries. **European Management Journal**, 15(5), p.523-535, 1997.
- COSTA FILHO, B.; PIRES, P. Revisitando os caixas-automáticos: o modelo TAM (*technology acceptance model*) aplicado aos ATM'S. In: Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DANIEL, E. On-line banking: winning the majority. **Journal of Financial Services Marketing**, v.2, n.3, 259-270, 1998.

FILAS NOS BANCOS: POR QUE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NÃO
RESOLVE? A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE CAUSAS E PROVÁVEIS
SOLUÇÕES

- DAVIS, M.; HEINEKE, J. **Operations Management**: integrating manufacturing and services. McGraw-Hill, 2004.
- DURKIN, M.; HOWCROFT, B.; O'DONNELL, A.; McCARTAN-QUINN, D. Retail bank customer preferences: personal and remote interactions. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v.31, n.4, p.177-189, 2003.
- DURRANDE-MOREAU, A. Waiting for service: ten years of empirical research. **International Journal of Service Industry Management**, v.10, n.2, p.17-19, 1999.
- FIGUEIREDO, K.; ESCOBAR, D. Gestão de capacidade em serviços. **Relatório COPPEAD**, n.360, 23p., 2004.
- FILOTTO, U.; TANZI, P.; SAITA, F. Customer needs and front-office technology adoption. **International Journal of Bank Marketing**, v.15, n.1, p.13-21, 1997.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: gerenciamento das operações de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- HAKSEVER, C.; RENDER, B.; RUSSEL, R.; MURDICK, R.G. **Service management and operations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- HORNIK, J. Subjective vs. objective time measures: a note on the perception of time in consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v.11, p.615-618, 1984.
- HUI, M.; TSE, D. What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation. **Journal of Marketing**, v.60, n. 2, p.81-90, 1996.
- ITTIG, P. The real cost of making customers wait. **International Journal of Service Industry Management**, v.13, n.3, p.231-241, 2002.
- KOSTECKI, M. waiting lines as a marketing issue. **European Management Journal**. v.14, n.3, p.295-303, 1996.
- LEWIS, B. Service quality: an international comparison of bank customers' expectations and perceptions. **Journal of Marketing Management**, v.7, p.47-62, 1991.
- LOCKETT, A.; LITTLER, D. The adoption of direct banking services. **Journal of Marketing Management**, v.13, p.791-811, 1997.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARR, N.; PRENDERGAST, G. Customer adoption of self-service technologies in retail banking: is expert opinion supported by customer research? **International Journal of Bank Marketing**, v.11, n.1, p.3-10, 1993.

- CLAUDIA AFFONSO SILVA ARAÚJO & TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO MARSHALL, J.; HESLOP, L. Technology acceptance in Canadian retail banking: a study of consumer motivations and the use of ATMs. **International Journal of Bank Marketing**, v.6, n.4, p.31-41, 1998.
- NEWMAN, K. Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. **International Journal of Bank Marketing**, v.19, n.3, p.126-139, 2001.
- NG, I.; WIRTZ, J. e LEE, K. The strategic role of unused service capacity. **International Journal of Service Industry Management**, vol.10, n. 2, p.211-238, 1999.
- PEPPIATT E.; JONES, P. Managing perceptions of waiting times in service queues. **International Journal of Service Industry Management**, v.7, n.5, p.47-61, 1996.
- ROCHA, E.; BARROS, C. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, estudos etnográficos e comportamento do consumidor. In: Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- ROCHA, E.; ROCHA, A. A fila do sonho: um ensaio sobre o marketing e a antropologia da espera no Brasil. In: Anais do VI Congresso COPPEAD de Administração, RJ, 1997.
- ROCHA, V., OLIVEIRA, P. Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da escala SERVQUAL numa grande instituição bancária. In: Anais do XXVII ENANPAD, 2003.
- SHETH, J.; GARDNER, D.; GARRETT, D. **Marketing theory**: evolution and evaluation. New York: Wiley, 231 p., 1988.
- TAYLOR, S. Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. **Journal of Marketing**, vol.58, n.2, p.56-69, Abr.1994.
- VILAS BOAS, L.; SETTE, R.; ABREU, N. Teoria e Pesquisa em Marketing: a Contribuição da Antropologia para o Estudo do Comportamento do Consumidor. In: Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.