

CUSTO DA ESPERA EM FILAS BANCÁRIAS

Maria Silene Alexandre Leite

Aloisio da Silva Lima

Resumo:

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no período de novembro a dezembro de 1997, em dois bancos públicos do Estado da Paraíba, com o objetivo de mostrar a relação entre os custos decorrentes da espera nas filas e a teoria dos custos da qualidade.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos da Qualidade*

12.6. CUSTO DA ESPERA EM FILAS BANCÁRIAS

Maria Silene Alexandre Leite, MSc.

Aloisio da Silva Lima, DEA

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045

Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: leite@producao.ct.ufpb.br

professores

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no período de novembro a dezembro de 1997, em dois bancos públicos do Estado da Paraíba, com o objetivo de mostrar a relação entre os custos decorrentes da espera nas filas e a teoria dos custos da qualidade.

12.6. CUSTO DA ESPERA EM FILAS BANCÁRIAS

Maria Silene Alexandre Leite

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045
Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: leite@producao.ct.ufpb.br

Aloisio da Silva Lima

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045
Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: aloisio@producao.ct.ufpb.br

1. Introdução

Atualmente, as organizações estão empenhadas na implementação da qualidade como fator determinante na escolha dos clientes. Os consumidores buscam cada vez mais produtos e serviços perfeitos e a baixo custo. As pessoas ao optarem por um produto ou serviço, dispõem de tantas ofertas no mercado que não estão dispostas a esperar ou pagar mais caro, a menos que seja um produto ou serviço realmente diferenciado no mercado local.

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, antes, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados (Gianesi, 1994).

Outro aspecto bastante discutido nas empresas é quanto custa a qualidade. Para a maioria das pessoas, a expressão “custos da qualidade” está associada à idéia de gastos adicionais para obter e manter um determinado padrão de qualidade. Os custos da qualidade correspondem aos gastos decorrentes da fabricação de produtos defeituosos, às despesas para identificar, consertar e evitar a ocorrência de produtos defeituosos, aos prejuízos provocados por devoluções e por descontos concedidos ao cliente em virtude da má qualidade do produto ou serviço vendido, ao sucateamento de materiais e produtos que não atendem às especificações, e a perdas afins, provocadas pela má qualidade.

Neste artigo mostra-se a relação entre custos e tempo de espera em filas como elemento dos custos da qualidade.

2. Pesquisa Realizada

Para analisar os custos das filas, tomou-se como referencial o setor bancário buscando sua repercussão junto aos clientes. Foram analisados dois bancos públicos do estado da Paraíba com o objetivo de identificar o custo do tempo de espera em

relação ao salário dos clientes pesquisados. A pesquisa teve a duração de 45 dias tendo sido entrevistadas 50 pessoas em dias e horários distintos para não incidir em horários e dias de pico de demanda (dias de pagamento de salários, taxas e prestações, abertura ou final do expediente etc.). Os clientes e gerentes dos estabelecimentos analisados consideraram este problema real e importante, sendo muito receptivos à abordagem dos entrevistadores.

3. Metodologia Aplicada

Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa seguem a ordem descrita:

1. Do universo de bancos existente no estado da Paraíba foram sorteados dois bancos. O número pequeno da amostra deveu-se à quantidade de alunos da disciplina Controle de Qualidade, da qual nos utilizamos para a realização da pesquisa. Em seguida selecionou-se 5 (cinco) horários aleatórios para a aplicação das entrevistas, acompanhando, a cada momento, 5 (cinco) pessoas na fila. O total de entrevistas foi realizado no período de 45 dias.
2. O roteiro para a entrevista foi composto de: cronometragem do tempo de espera na fila, salário e profissão dos entrevistados, para através desses dados calcular o custo da espera na fila.
3. Na época do estudo o salário mínimo correspondia a R\$120,00 (cento e vinte Reais).
4. O cálculo do custo de espera na fila tomou por base 22 dias úteis por mês, com 8 horas de trabalho diário, num total de 10.560 minutos, pelo que foram divididos os salários, sendo o resultado multiplicado pelo tempo de espera em minutos.
5. Os intervalos de classe foram estabelecidos de forma abranger a totalidade das amostras, sendo 10 minutos para a permanência nas filas, de R\$120,00 (cento e vinte Reais) para os salários e de R\$1,00 (um Real) para os custos.
6. As variáveis independentes foram os salários e o tempo de permanência na fila e a variável dependente foi o custo.
7. De posse dos dados coletados, procedeu-se ao tratamento estatístico utilizando a média, desvio padrão, amplitude e coeficiente de variação.

4. Custos da Qualidade

4.1. Conceituação

Para se conceituar custos da qualidade é preciso inicialmente definir custos, pois o termo admite interpretações divergentes. Quando empregado de forma comum, essa palavra pode ter vários significados, sendo muitas vezes confundida com gasto, preço, despesa, investimento, ou como demora no atendimento.

Quando empregada de forma isolada, a palavra custo - ou custos - geralmente é mais utilizada como referência a área de conhecimento ou a disciplina que estuda o assunto.

Despesa, gasto, e termos equivalentes, tais como: dispêndio, desembolso etc., correspondem aos pagamentos efetuados ou a efetuar, decorrentes da aquisição dos insumos da produção.

As despesas advindas da aquisição de insumos de vida útil longa, como por exemplo: a compra de uma máquina ou o desenvolvimento do projeto de um novo produto constituem investimento, cujo valor deverá ser amortizado dentro do período de vida útil econômica do bem adquirido.

Logo, o custo é definido com sendo os gastos direcionados à produção de bens; portanto, inerentes à atividade de produzir, incluindo a produção em si e a administração da produção.

4.2 Classificação dos Custos da Qualidade em suas Categorias

Os custos da qualidade são agrupados em categorias que se relacionam entre si. A aplicação de recursos em uma categoria acarreta variações no montante de custos em outra.

As principais categorias de custos da qualidade, são:

- a) Custos da Prevenção
- b) Custos da Avaliação
- c) Custos das Falhas Internas
- d) Custos das Falhas Externas

a) Custos da Prevenção

São os custos com todas as atividades de forma a se assegurar que os produtos, componentes ou serviços insatisfatórios, ou defeituosos, não sejam produzidos. Os gastos com prevenção compreendem tanto investimentos quanto demais dispêndios, que objetivam evitar a geração de unidades e componentes defeituosos bem como a prestação de serviços insatisfatórios. Planejamento da qualidade, planejamento do processo, controle do processo, auditorias de qualidade, avaliação de fornecedores, treinamento, análise de novos produtos, relatórios de qualidade, e engenharia do controle da qualidade, são algumas subcategorias dos custos de prevenção.

b) Custos da Avaliação

São os custos com atividades desenvolvidas na identificação de unidades ou componentes defeituosos antes da remessa para os clientes. Clientes esses que podem ser tanto internos quanto externos. Eis algumas subcategorias: inspeção e testes de entrada, inspeção e testes no processo, inspeção e testes finais, avaliações de estoque, manutenção da previsão dos equipamentos de teste, serviços e materiais para inspeções e testes, auditorias da qualidade do produto, verificações externas, ensaios no campo.

De acordo com ROBLES apud MORSE (1994), os custos em atividades de prevenção e de avaliação ocorrem devido à possibilidade de aparecerem unidades e componentes não conformes.

Custos das falhas são aqueles incorridos devido à incidência de unidades ou componentes defeituosos. Os custos das falhas são subagrupados em custos das falhas internas e custos das falhas externas.

c) Custo das Falhas Internas

São aquelas associadas as atividades decorrentes de produtos defeituosos quando ainda estão no interior da empresa, como: falhas de projetos, compras, suprimentos, programação e controle da produção e falhas na própria produção. As falhas internas são constatadas antes do despacho dos produtos aos clientes. Automaticamente esses custos desaparecem caso não exista nenhum defeito nos produtos. Algumas das suas subcategorias são: refugo, rejeito ou sucata, retrabalho, reteste ou reinspeção, localização dos produtos, análise das falhas, ação corretiva e desvalorização.

d) Custo das Falhas Externas

São aquelas associadas as atividades decorrentes de defeitos dos produtos, quando estes já estão em uso pelos clientes. Como falhas externas são classificados os custos gerados por problemas ocorridos após a entrega do produto ao cliente, ou seja, os associados às devoluções, queixas e reclamações dos clientes. Algumas subcategorias são: garantia, reclamações, devoluções, recolhimento, responsabilidade, concessões.

4.3. Ambientes de Qualidade

Segundo PALADINI(1997) os ambientes da qualidade podem ser in-line, off-line e on-line.

O modelo da qualidade in-line é o mais elementar da produção da qualidade. Trata-se do modelo que enfatiza a qualidade obtida em nível de processo produtivo, nas “linhas de produção” de bens ou serviços, e que pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação.

Inicialmente a idéia da qualidade é a de ausência de defeitos. Considera-se que a ocorrência de um defeito no produto, seja qual for sua natureza, prejudica a perfeita utilização do produto e compromete sua qualidade. Por isso o modelo da qualidade in-line prioriza, fundamentalmente, os esforços para a correção e a prevenção de defeitos.

O modelo de qualidade in-line parte de um princípio que parece incontestável: não há nenhuma forma de um produto adequar-se ao uso se ele porta algum defeito. Este seria o primeiro princípio a ser satisfeito em termos de definição da qualidade total.

A qualidade off-line é um novo elemento no esforço de produção da qualidade onde tem sido considerada a ação do pessoal que não atua precisamente no processo produtivo, mas dá suporte a ele, ou seja, desenvolve funções indiretas. É o caso da gerência das aquisições de matérias-primas, ou das funções complementares ao processo produtivo: área de vendas e marketing, por exemplo.

Pode-se definir a qualidade off-line como aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver.

A qualidade on-line procura viabilizar, em termos práticos, a ênfase que se confere ao cliente no conceito da qualidade. Pode-se definir este modelo como o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma

a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade de mercado. Cria-se assim, um produto sempre adequado ao consumidor.

5. Relação entre os custos da qualidade e demora em filas

5.1. Qualidade total nos serviços

Ainda segundo PALADINI (1997), os produtos ,em geral, podem ser divididos em três categorias:

- a) Bens tangíveis: referem-se a produtos que exibem formas concretas.
- b) Serviços: referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar.
- c) Métodos: são procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou informações por eles organizadas, em atendimento às solicitações que se referem a questões relativas aos meios de execução de uma atividade (know-how).

Os modelos da qualidade aplicáveis a bens tangíveis apresentam algumas diferenças em relação àqueles aplicados aos serviços e métodos. Talvez a maior diferença entre eles se refira à interação com o cliente, que tem a seguinte característica em cada caso:

1. Produtos (bens tangíveis): elevado número de atividades de suporte e pequena interação direta com o cliente.
2. Serviços e métodos: pequeno número de atividades de suporte e grande interação com o cliente

5.2. Gestão de filas e de fluxo de clientes

As filas são um aspecto importante da gestão de serviços, estando presentes num grande número de sistemas prestadores de serviços: bancos, restaurantes, guichês de compra de ingresso em cinemas, estádios, teatros, supermercados, enfim uma infinidade de tipos diferentes de sistemas de serviços e de consumidores convive diariamente com as filas. 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, na maioria das vezes, grande atenção gerencial.

● A fila sob a ótica do cliente

Estudos mostram que para o cliente, a sensação de espera é mais importante em sua percepção sobre o serviço que o tempo real gasto esperando. Esta é uma constatação com implicações gerenciais importantes, pois faz com que o gerente que é forçado, por restrições de recursos, a conviver com filas em seu sistema de serviços pense em meios de atenuar a sensação de espera do cliente. Isto pode ser feito tentando distrair o cliente de alguma forma. A música e as revistas em consultórios médicos e dentários são uma tentativa de diminuir a sensação de espera dos clientes. Os bares nos salões de espera de restaurantes, também. Outra forma de atenuar a sensação de espera do cliente em fila é dar-lhe a entender que seu atendimento já começou. Isto se baseia na constatação de que o tempo de espera pelo serviço, da ótica do cliente, se divide em dois: antes e depois de começar o atendimento e, também , de que a sensação de espera é menos dolorosa na segunda parte.

- **A relação de poder na espera**

Além da sensação de espera, outro aspecto psicológico importante das filas é a relação de poder que intrinsecamente se estabelece quando uma fila se forma. Numa situação de espera em fila, o desejo do consumidor só pode ser atendido mediante uma iniciativa do servidor. Dessa forma, o servidor, mesmo involuntariamente, exerce poder sobre o consumidor e a espera reforça este estado de subordinação. Esperar é reconhecer que o tempo do consumidor é menos valioso que o da pessoa que impõe a espera. O gerente de serviços deve procurar enfaticamente que os funcionários não alimentem seus “egos” à custa da necessidade dos clientes. Isto pode ser feito de várias maneiras:

- treinamento e conscientização para que os servidores sejam corteses e gentis em todas as situações;
- criar um ambiente organizacional que reforce tais atitudes por parte dos funcionários;
- procurar dar aos funcionários preocupações gerenciais através de gestões mais participativas;
- evitar que os funcionários ignorem os clientes.

6. Apresentação dos Resultados Observados

6.1 Dados do Banco I

6.2

Dados do Banco I

Número	Salário	Tempo Perman.(min.)	Custo
1	960	75	7,5
2	600	69	4,31
3	480	38	1,9
4	480	36	1,8
5	480	29	1,45
6	1200	46	5,75
7	600	32	2
8	360	28	1,05
9	360	49	1,84
10	360	65	2,45
11	1200	29	3,62
12	1200	36	4,5
13	1200	45	5,62
14	480	67	3,35
15	480	68	3,4
16	840	40	3,5
17	1200	44	5,5
18	360	35	1,31
19	480	30	1,5
20	360	28	1,05
21	240	25	0,62
22	600	35	2,19
23	480	32	1,6
24	360	51	1,91
25	1080	50	5,62
Média	657,6	43,28	3,0136
Desv.Pad	336,0714	14,97643	1,854611
Mínimo	240	25	0,62
Máximo	1200	75	7,5
Amplit.	960	50	6,88
Coef.Var.	1,956727	2,889875	1,624923

Tabela 1: Dados do Banco I.

Distrib. Freqüenc. Permanências

Intervalo Permanênc.	Freqüenc.
(11)/(20)	0
(21)/(30)	6
(31)/(40)	8
(41)/(50)	5
(51)/(60)	2
(61)/(70)	4
(71)/(80)	1

Quadro 1: Freqüenc. de Permanências

Distrib. Freqüenc. Salários

Classes de Salários	Freqüenc.
\$120	0
\$240	1
\$360	6
\$480	7
\$600	3
\$720	0
\$840	1
\$960	1
\$1080	1
\$1200	5

Quadro 2: Freqüências de Salários.

Distrib. Freqüenc. Custos

Intervalos de Custos	Freqüenc.
0,5/1,49	5
1,5/2,49	9
2,5/3,49	2
3,5/4,49	3
4,5/5,49	1
5,5/6,49	4
6,5/7,49	0
7,5/8,49	1

Quadro 3: Freqüências de Custos.

No caso do Banco I:

- Permanência: o tempo médio de permanência na fila foi de 43,28 minutos, com desvio padrão da amostra praticamente igual a 15, o que nos permitiu calcular o coeficiente de variação aproximadamente igual a 2,9, indicando uma pequena variação da distribuição em torno da média, ou uma alta confiabilidade na média como referencial geral para a permanência dos clientes na fila;
- Salários: a média amostral dos salários foi de R\$657,60 (seiscentos e cinquenta e sete Reais e sessenta centavos), com um desvio padrão de R\$336,07 (trezentos e trinta e seis Reais e sete centavos), com o coeficiente de variação de quase 2, ou seja, também alta confiabilidade na média salarial;
- Custos: a média amostral dos custos foi de R\$3,01 (três Reais e um centavo), pela permanência de cada cliente na fila. O coeficiente de variação, de 1,62, também nos deu boa confiabilidade na média encontrada.

- Com os dados coletados organizamos gráficos de cada variável observada em função da frequência de ocorrência de cada classe, permitindo uma visualização mais fácil das variáveis observadas.

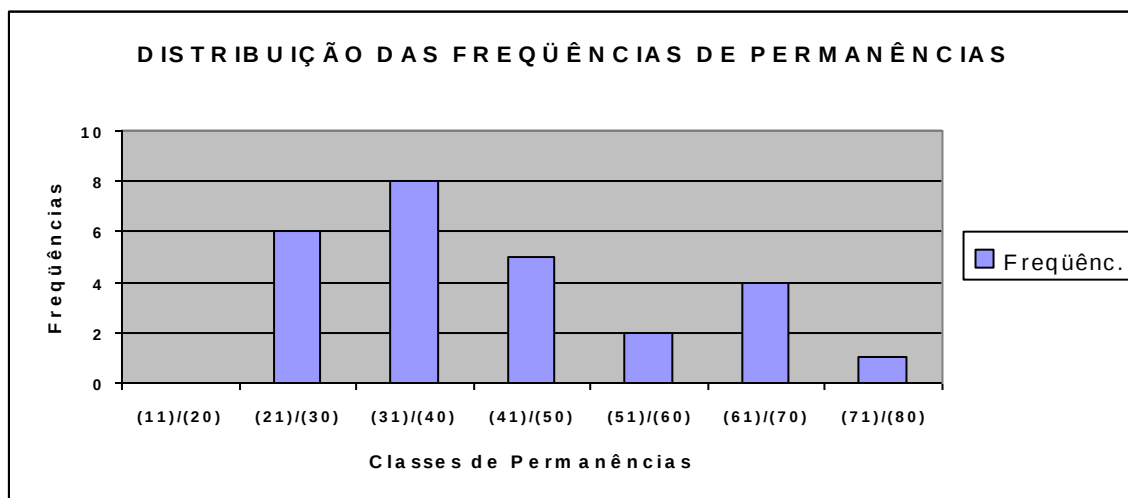


Gráfico 1: Distribuição das Frequências de Permanências

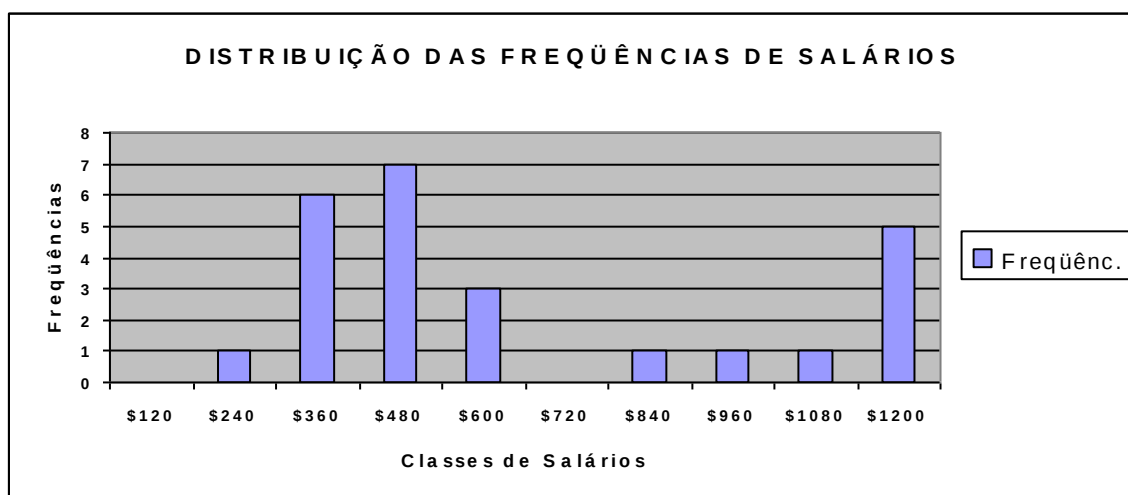


Gráfico 2: Distribuição das Frequências de Salários

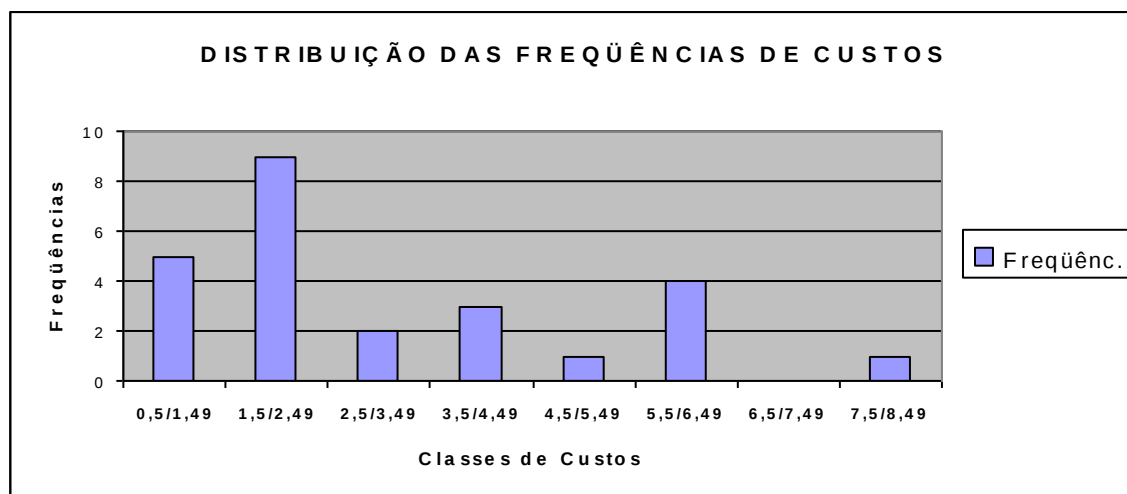


Gráfico 3: Distribuição das Frequências de Custos

Pelo Gráfico da Distribuição de Frequências de Permanências do Banco I, podemos perceber que não há permanências menores do que 21 minutos na fila; a moda está localizada entre 31 e 40 minutos na fila, sendo que houve 5 permanências de mais de uma hora de espera.

O Gráfico da Distribuição das Frequências de Salários mostra uma concentração salarial entre R\$360,00 (trezentos e sessenta Reais) e R\$600,00 (seiscentos Reais), nenhuma presença de salário mínimo na fila e 20% da amostra na faixa de 10 salários mínimos, ou, R\$1.200,00 (um mil e duzentos Reais).

O Gráfico da Distribuição das Frequências de Custos apresenta a moda na faixa de R\$1,50 (um Real e cinquenta centavos) à R\$2,49 (dois Reais e quarenta e nove centavos), chegando a alcançar o custo de R\$7,50 (sete Reais e cinquenta centavos) à R\$8,49 (oito Reais e quarenta e nove centavos).

6.2 Dados do Banco II

Dados do Banco II

Número	Salário	Tempo Perman.(min.)	Custo
1	600	45,6	2,87
2	600	49,5	2,8
3	240	43,3	1,1
4	360	46,5	1,76
5	1080	70	7,87
6	480	43,2	2,3
7	720	45,7	3,45
8	360	46,9	1,76
9	480	48,1	2,4
10	120	53,4	0,68
11	360	49,4	1,84
12	480	50,9	2,5
13	120	48,3	0,6
14	1200	49,6	6,25
15	720	51,7	3,9
16	1200	41	5,13
17	240	43,9	1,08
18	240	45,6	1,15
19	480	47,4	2,35
20	960	50	5
21	720	16,8	1,28
22	360	19,4	0,71
23	480	20,7	1,05
24	1200	26,2	3,25
25	960	28,4	2,8
Média	590,4	43,26	2,6352
Desv.Pad	339,2698	12,097	1,831106
Mínimo	120	16,8	0,6
Máximo	1200	70	7,87
Amplit.	1080	53,2	7,27
Coef.Var.	1,740208	3,576092	1,43913

Tabela 2: Dados do Banco II.

No caso do Banco II:

- Permanência: o tempo médio de permanência na fila foi de 43,26 minutos, com desvio padrão da amostra praticamente igual a 12, o que nos permitiu calcular o coeficiente de variação aproximadamente igual a 3,6, indicando uma pequena variação da distribuição em torno da média, ou uma alta confiabilidade na média como referencial geral para a permanência dos clientes na fila;
- Salários: a média amostral dos salários foi de R\$590,40 (quinhentos e noventa Reais e quarenta centavos), com um desvio padrão de R\$339,27 (trezentos e trinta e nove Reais e vinte sete centavos), com o coeficiente de variação de 1,74, ou seja, também alta confiabilidade na média salarial;
- Custos: a média amostral dos custos foi de R\$2,64 (dois Reais e sessenta e quatro centavos), pela permanência de cada cliente na fila. O coeficiente de variação, de 1,44, também nos deu boa confiabilidade na média encontrada.

Distrib. Freqüenc. Permanências

Intervalo Permanênc.	Freqüenc.
(11)/(20)	2
(21)/(30)	3
(31)/(40)	0
(41)/(50)	16
(51)/(60)	3
(61)/(70)	1
(71)/(80)	0

Quadro 4: Freqüenc. de Permanências

Distrib. Freqüenc. Salários

Classes de Salários	Freqüenc.
\$120	2
\$240	3
\$360	4
\$480	5
\$600	2
\$720	3
\$840	0
\$960	2
\$1080	1
\$1200	3

Quadro 5: Freqüências de Salários.

Distrib. Freqüenc. Custos

Intervalos de Custos	Freqüenc.
0,5/1,49	8
1,5/2,49	6
2,5/3,49	6
3,5/4,49	1
4,5/5,49	2
5,5/6,49	1
6,5/7,49	0
7,5/8,49	1

Quadro 6: Freqüências de Custos.

- Com os dados coletados organizamos gráficos de cada variável observada em função da frequência de ocorrência de cada classe, permitindo uma visualização mais fácil das variáveis observadas.

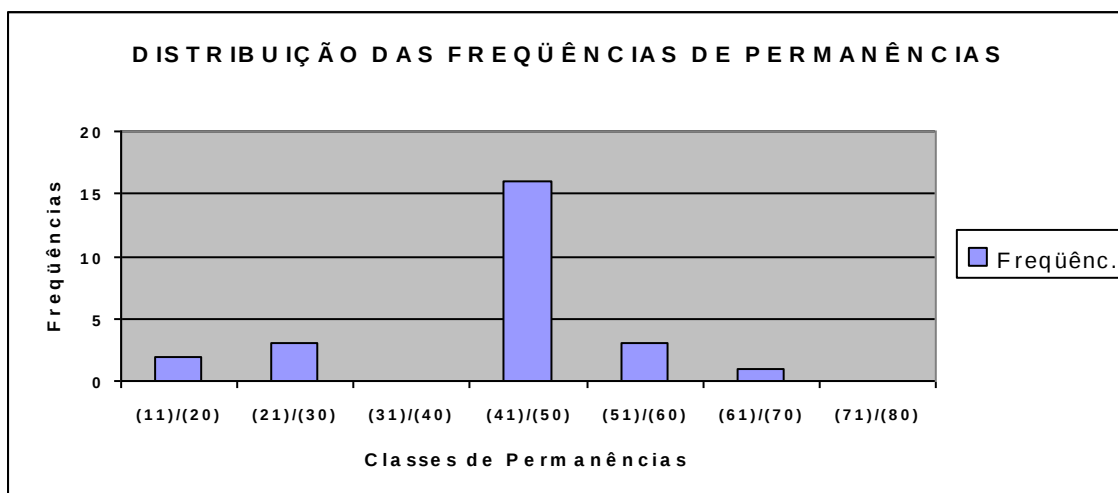


Gráfico 4: Distribuição das Frequências de Permanências

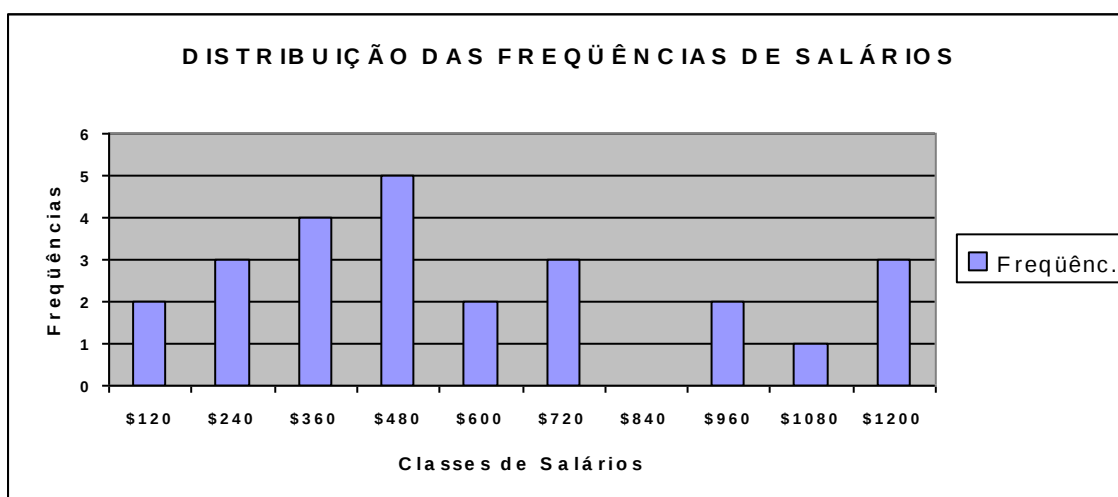


Gráfico 5: Distribuição das Frequências de Salários

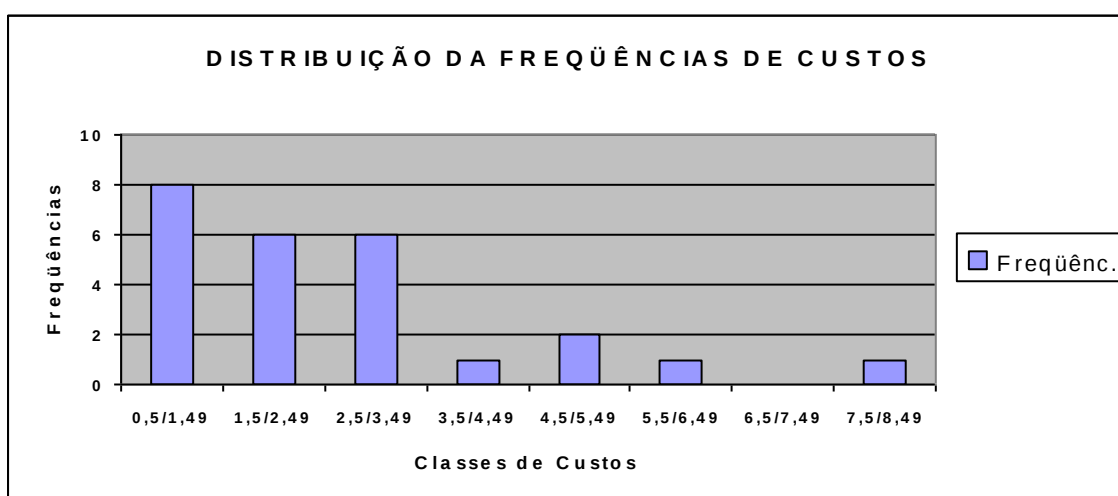


Gráfico 6: Distribuição da Frequências de Custos

Pelo Gráfico da Distribuição de Frequências de Permanências do Banco II, vemos que a moda está entre 41 e 50 minutos de espera na fila. Há cinco permanências de até 30 (trinta) minutos e quatro com mais de 50 (cinquenta) minutos na fila.

O Gráfico da Distribuição das Frequências de Salários mostra melhor distribuição com presença em todas as classes, exceto na de R\$840,00 (oitocentos e quarenta Reais). A moda está em R\$480,00 (quatrocentos e oitenta Reais), e a maior concentração encontra-se entre R\$240,00 (duzentos e quarenta Reais) e R\$720,00 (setecentos e vinte Reais).

O Gráfico da Distribuição das Frequências de Custos apresenta a moda na faixa de R\$0,50 (cinquenta centavos) à R\$1,49 (um Real e quarenta e nove centavos), chegando a atingir o custo de R\$7,50 (sete Reais e cinquenta centavos) à R\$8,49 (oito Reais e quarenta e nove centavos).

7. Conclusões

Os resultados observados nos mostram que em termos de qualidade os serviços prestados pelos dois casos bancários estudados deixam muito a desejar. Em ambos os casos o tempo médio perdido em filas é extremamente alto, mais de 43 minutos, por cliente, explicitando, ainda, pequena preocupação das entidades bancárias com a qualidade dos serviços prestados.

Baseados na premissa que “tempo é dinheiro”, resolvemos verificar quanto custava para o cliente enfrentar as filas bancárias. No primeiro caso, Banco I, o custo foi de R\$3,01 (três Reais e um centavo), que é mais caro do que uma refeição popular. Quanto ao Banco II, o custo médio foi menor (R\$2,64 – dois Reais e sessenta e quatro centavos), mas isto, em decorrência da média salarial da amostra (R\$590,40 – quinhentos e noventa Reais e quarenta centavos) ser inferior à da amostra do Banco I (R\$657,60 – seiscentos e cinquenta e sete Reais e sessenta centavos).

Alguns bancos têm apostado que a tecnologia vai eliminar este problema, implantando agências automatizadas, sem pessoal para contato com os clientes.

A mais recente bibliografia sobre gestão da qualidade aponta como um grave problema gerencial o distanciamento entre a empresa e os seus clientes.

Parece-nos que este é um fato concreto no Brasil. Segundo Fucs (Exame ed. 656, 1998, p. 49) o sucesso das agências bancárias automatizadas é discutível e grande quantidade de dirigentes do setor acredita que ainda perdurará, por muito tempo, a necessidade do contato pessoal do cliente com os funcionários das agências, por isto fazer parte da cultura nacional. Isto é corroborado pela pesquisa feita pela Consultoria Dib & Associados em 56 bancos, onde constatou que 86% dos clientes ainda fazem as suas transações bancárias nas agências tradicionais.

Por outro lado, com a estabilização da moeda, a expectativa de crescimento dos negócios bancários é muito grande no médio prazo, crescendo muito o número de clientes. Fucs (Exame, ed. 663, 1998, p. 39) diz que hoje 17% do total da população brasileira têm conta em banco. Nos próximos 10 anos esse total poderá subir mais de 50%, atingindo 24% da população. Além disso, a parcela da população que mesmo sem ter conta em banco, poderá comprar alguns produtos financeiros também deverá crescer mais ou menos na mesma proporção no período, passando dos atuais 17% para 26% do total da população.

No curto prazo, ou melhor, desde que foi desregulamentada a participação estrangeira no mercado financeiro brasileiro, houve significativo aporte de capital

internacional ao setor, com empresas que chegaram para disputar o nosso mercado, buscando atrair os clientes com a prestação de melhores serviços.

Neste contexto nosso estudo, apesar de não ser estatisticamente representativo, mas, pensamos, um excelente indicador, explicitou uma gritante necessidade dos bancos atentarem para o problema da qualidade na prestação dos seus serviços, pelos quais os seus clientes pagam muito caro.

8. Bibliografia

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

FUCS, José. O Pactual não quer ir para o Beleleu. Exame, São Paulo, edição 656, p. 49-50, Fevereiro, 1998.

_____. Quem vai sobreviver? Exame, São Paulo, edição 663, p. 38-41, junho, 1998.

GIANESI, Irineu G.N. CORRÊIA, Henrique Luiz. Administração Estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

HEAGY, Cynthia D. Determining optimal quality costs by considering cost of lost sales. Cost Management. Fall 1991.

OSTRENGA, M. et ali. Guia da Ernst & Young para gestão total de custos. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade Total na Prática. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBLES JÚNIOR, Antonio. Custos de qualidade: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

SHANK, Jonh K. Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOUZA, Edjalma F. Custos da Qualidade. Apostila, João Pessoa: UFPB, 1994.