

# **Aplicação do Método Qfd para Transformação dos Requisitos dos Clientes em Características de Qualidade dos Serviços e Produtos Bancários.**

**Geraldo Vinícius Ramos**  
geraldodacaixa@yahoo.com.br  
UNITAU

**Alvaro Azevedo Cardoso**  
alvaroacardoso@yahoo.com.br  
UNITAU

**Resumo:**RESUMO A qualidade esperada por um serviço prestado é fundamental quando da decisão do cliente para se relacionar com uma empresa. Este artigo se justifica não só pelo alto índice de reclamações fundamentadas junto aos órgãos de proteção ao consumidor em relação à qualidade dos serviços bancários, mas também para se obter respostas aos questionamentos que se fazem para se encontrar meios que tragam melhorias para tais serviços, uma vez que 49% da população economicamente ativa com renda de até 10 salários mínimos ainda não têm nenhum tipo de relacionamento com os bancos. Dessa forma, a pesquisa se limita ao estudo da adequação dos serviços bancários às reais necessidades dos clientes que fazem parte desse segmento. Para isso, este artigo tem o objetivo de apresentar a aplicação do método QFD (Desdobramento da Função Qualidade) como um meio eficaz para ouvir a voz dos clientes e assim fornecer dados e informações para que as necessidades e expectativas dos mesmos se traduzam em características do serviço, pois o método em questão é utilizado para desenvolver serviços e produtos, com a finalidade de garantir a qualidade desde a fase inicial até a finalização dos mesmos. Visando conhecer os requisitos de qualidade demandados pelos clientes, realizou-se uma pesquisa exploratória. Como resultado da aplicação do QFD constatou-se que o pagamento de tarifas é a qualidade demandada de maior relevância para os clientes.

**Palavras Chave: SERVIÇOS BANCÁRIOS - CLIENTES - BANCOS - \$4 - QFD**

## 1. INTRODUÇÃO

A prospecção de novos clientes e a fidelização dos clientes habituais num setor altamente competitivo como o setor financeiro, são fatores determinantes para a sobrevivência dos bancos, uma vez que tais fatores influenciam diretamente a lucratividade dos mesmos. De acordo com Conselho Monetário Nacional (2010) foram definidas medidas para melhorar a relação entre as pessoas e os bancos. Os clientes terão liberdade para transferir seus salários, contas e dívidas de um banco para outro. Dessa forma, espera-se um aumento na concorrência no setor bancário. Entre as medidas adotadas pelo Conselho Monetário Nacional, está a criação obrigatória de conta-salário pelos bancos, o que aumenta substancialmente o cadastro de novos clientes e conseqüentemente a realização de novos negócios.

De acordo com Federação Brasileira dos Bancos (2010), as medidas do Conselho Monetário Nacional contribuirão para estimular ainda mais a já acirrada concorrência entre as instituições financeiras pela preferência dos clientes. Essas medidas têm feito com que os bancos revejam seus conceitos em termos de atendimento e de satisfação do cliente. Se conquistar novos clientes é importante, mais importante ainda é fidelizar os já conquistados, pois os serviços bancários oferecidos pelas inúmeras instituições financeiras que operam no país são praticamente os mesmos, então, cabe aos bancos, buscar a diferenciação através da qualidade demandada pelos clientes em relação a tais serviços, para assim, obterem vantagem competitiva. Portanto conhecer as expectativas declaradas e não declaradas dos clientes, é fundamental para oferecer serviços diferenciados e personalizados para se manter no mercado.

O crescimento e o lucro dos bancos estão cada vez mais relacionados com a inclusão financeira de pessoas que ainda não possuem conta bancária, sendo que, no Brasil, há mais de 50 milhões de pessoas não bancarizadas, o que equivale a 49% da população economicamente ativa (BISCA, 2011).

No entendimento de Barnes (2002), nenhuma empresa que presta serviços tem mais interesse em estabelecer relações com seus clientes do que a de serviços bancários.

O Brasil vive um momento promissor para as instituições financeiras. Além de terem a oportunidade de capturar muitos clientes novos, observam a evolução de seus clientes existentes, que passam de usuários de transações bancárias mais simples para poupadores, tomadores de crédito e empresários. Este ciclo é muito interessante e demanda foco diferenciado para este público (BISCA, 2011).

Segundo Lopes (2011), os bancos já se interessam pelos 40 milhões de brasileiros sem conta corrente, que fazem parte das classes C, D e E, que ganham até 10 salários mínimos. Esse enorme contingente, sempre ignorado pelas instituições financeiras, passou a chamar a atenção dos bancos.

Dessa forma, o desdobramento da qualidade (QFD) apresenta-se com um método que procura captar o que o cliente quer ou precisa e a maneira de como o que ele quer ou precisa pode ser conseguido. Segundo Miguel e Carnevalli (2006) o QFD tem sido amplamente utilizado para desenvolver novos produtos, porém, nota-se que a utilização do QFD tem evoluído de forma eficaz para outras aplicações como: desenvolvimento de serviços, processos e outras aplicações não convencionais.

## 2. QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

De acordo com Kotler (2000), serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Os

serviços diferentemente dos produtos possuem características próprias e a inatingibilidade é a que melhor os define, pois não se pode tocá-los. Outra característica dos serviços que os diferem dos produtos é a perecibilidade, uma vez que os serviços não podem ser estocados.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o acesso dos brasileiros aos bancos teve uma forte aceleração nos últimos cinco anos, passando de apenas 16,1% em 2005 para 60,5% no ano de 2010, percentual que corresponde a cerca de 115 milhões de pessoas. Se por um lado a quantidade das pessoas “bancarizadas” aumentou, por outro lado a quantidade de reclamações sobre a qualidade dos serviços bancários também aumentou, uma vez que os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, principalmente pela forte concorrência existente no mercado.

**Tabela 1:** Reclamações Fundamentadas em relação aos serviços bancários no ano de 2009

Setor	Quantidade de Reclamações	Percentual
Alimento	31	0,07
Habitação	320	0,77
Saúde	1.339	3,21
Produtos	7.330	17,58
Serviços Bancários	8.991	21,57
Demais Serviços	41.685	56,79

Segundo a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), observa-se um grande aumento no número de reclamações em relação à qualidade dos serviços bancários nos últimos anos. As reclamações registradas no cadastro de reclamações fundamentadas envolvendo empresas do setor bancário apresentaram um acentuado crescimento entre 2004 e 2009. Verifica-se que neste período, apenas no estado de São Paulo o número de reclamações passou de 1.100 em 2004 para 8.991 em 2009. De acordo com o Banco Central (BACEN) o número de queixas contra os bancos encerrou 2010 com alta de 52,65%, na comparação de dezembro do ano passado com o mesmo mês de 2009.

**Tabela 2:** Reclamações Fundamentadas em relação aos serviços bancários no ano de 2009

Setor	Quantidade de Reclamações	Percentual
Alimento	31	0,07
Habitação	320	0,77
Saúde	1.339	3,21
Produtos	7.330	17,58
Serviços Bancários	8.991	21,57
Demais Serviços	41.685	56,79

Zeithaml et al. (2003) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a excelência geral ou a superioridade do produto ou serviço.

O fato de proporcionar maior acesso aos serviços bancários, para a população, fez com que os bancos reconhecessem que a satisfação do cliente ocorre a partir do atendimento às suas expectativas e da sua percepção positiva quanto à qualidade dos seus serviços. E a partir dessa percepção o cliente confirmará sua satisfação ou insatisfação e fará comparações, exercitando em sua mente o modelo ideal de um serviço bancário.

A qualidade em serviços está diretamente ligada à satisfação com o serviço. Um cliente satisfeito com o serviço recebido o percebe como um serviço de qualidade. E, além de

provavelmente voltar a contratar o serviço, pode também indicar o mesmo a outras pessoas com as quais se relaciona. A qualidade percebida é determinada pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada, ou seja, é a diferença entre as percepções e expectativas dos clientes (REIS, 2001).

Segundo Giansi e Corrêa (1996), o comportamento do consumidor após a compra do serviço depende do seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Isso acontece devido à existência de um risco (percebido pelo cliente) antes da compra do serviço. Esse risco existe devido à incerteza do cliente quanto ao resultado do serviço. Depois de conhecer o serviço e aprová-lo, esse risco ao qual o consumidor está exposto diminui e isso favorece uma nova compra.

De acordo com Geanesi e Corrêa (1996) o cliente insatisfeito na compra de um serviço adota uma das três atitudes seguintes:

- Toma alguma ação pública buscando a reparação diretamente com o fornecedor ou através de alguma ação legal junto às instituições privadas ou governamentais.
- Toma alguma ação privada deixando de comprar, boicotando o fornecedor ou ainda contra-recomendando o serviço.
- Não toma nenhuma ação, porém, começa a formar uma imagem ruim que o fará tomar alguma ação na próxima oportunidade em que não ficar satisfeito com o serviço.

A partir do que foi exposto, pode-se perceber que é importante a pesquisa da satisfação do cliente para que se possa fazer a recuperação do serviço (consertar e aprimorar o que foi feito de maneira incorreta).

### **3. QFD – DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE**

Nos anos 60 verificou uma expansão da economia Japonesa, mais precisamente na sua indústria. Devido a essa expansão, a indústria automobilística modificava constantemente seus modelos ao mesmo tempo em que também lançava novos modelos no mercado. Esses fatores foram determinantes para que se criasse um método que garantisse a qualidade dos produtos e serviços, deste o projeto até a entrega ao cliente.

O QFD – Quality Function Deployment, ou desdobramento da Função Qualidade é um método desenvolvido por Yoji Akao juntamente com Shigeru Mizuno, que procura aliar as características técnicas dos produtos ou serviços, aos requisitos dos clientes.

Segundo Akao (1996) o QFD é a conversão dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto e o desenvolvimento da qualidade de projeto para o produto acabado através de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto. Esses desdobramentos iniciam-se com cada mecanismo e se estendem para cada componente ou processo. A qualidade do produto ou do serviço será formada através desta rede de relações.

Ribeiro et al. (2001) comentam que QFD é uma técnica de gestão, pois auxilia no gerenciamento de projetos simples ou complexos; é um método de planejamento, em que os esforços de engenharia são deslocados para a fase de planejamento e também um método de

solução de problemas, listando o que precisa ser feito e como pode ser feito; facilita a modelagem do conhecimento, descobrindo o conhecimento técnico da equipe; facilita a documentação de informações, utilizando as matrizes de dados; facilita o transporte de informações, pois as matrizes relacionam-se de forma seqüencial e usa-se uma linguagem e uma lógica comum no seu preenchimento e fornece abertura à criatividade e inovações, por meio de discussões multifuncionais em um ambiente de engenharia simultânea.

O QFD é empregado durante todo o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço e o seu objetivo é prestar suporte ao processo de desenvolvimento e incorporar no projeto as reais necessidades dos clientes. Esse método tem como base um conjunto de matrizes através das quais os requisitos dos clientes são expostos e a partir daí, realiza-se um processo de desdobramento transformando esses requisitos em especificações técnicas do produto. As matrizes têm a finalidade de orientar o trabalho, registrando as discussões, permitindo a avaliação e priorizando os requisitos e características, sendo que ao final serão uma importante fonte de informações para a execução do projeto como um todo. Por ser um método que tem como base o trabalho em equipe, os colaboradores desenvolvem uma compreensão comum sobre as decisões, suas razões e suas implicações, e se tornam comprometidos com iniciativas de implementar as decisões que são tomadas coletivamente.

### 3.1 A CASA DA QUALIDADE

A casa da qualidade pode ser definida como a matriz que tem a finalidade de executar o projeto da qualidade, sistematizando as qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes por meio de expressões lingüísticas, transformando-as em características da qualidade, mostrando as correlações entre essas características e aquelas qualidades verdadeiras (AKAO, 1996).

A matriz da qualidade ou casa da qualidade é a ferramenta básica de projeto do QFD (HAUSER E CLAUSING, 1988).

Segundo Cohen (1991), para construção da casa da qualidade devem-se seguir os seguintes passos: descrever as necessidades dos clientes; montar e analisar a matriz de planejamento; obter as características de qualidade; obter e analisar os relacionamentos; obter e analisar as correlações; descrever e analisar a concorrência; definir os objetivos; planejar o desenvolvimento.

Akao (1996) explica ainda, que a casa da qualidade marca o início de um processo importante de conhecimento definido como “Tradução da Voz do Cliente”.

Obtém-se a casa da qualidade pelo cruzamento da tabela dos requisitos do cliente, ou da qualidade exigida, ou qualidade demandada, com a tabela das características de qualidade; sendo a saída do sistema às especificações do produto, ou seja, no conjunto de características técnicas do produto com suas respectivas qualidades projetadas (valores de especificações). Assim, entende-se que a tabela dos requisitos dos clientes é a entrada da casa da qualidade e a tabela das características de qualidade é a saída do sistema (AKAO, 1996).

De acordo com Cheng et al (2007) a sistemática de entrada da matriz da qualidade é formada por três atividades: a sistematização das qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes; a conversão das qualidades exigidas pelos clientes em características de qualidade ou características técnicas; e a identificação das relações entre a qualidade demandada e as características de qualidade.

Segundo Guinta e Praizler (1993), a casa da qualidade é a matriz mais utilizada do QFD e também a mais conhecida.

Segundo Cheng et al (2007) a casa da qualidade é utilizada para traduzir a qualidade demandada pelos clientes em requisitos técnicos do produto ou serviço que permitam ir de encontro à satisfação do cliente, sendo os seus principais componentes:

- **Qualidade demandada:** a qualidade demandada pelos clientes são as expressões lingüísticas dos clientes convertidas, qualitativamente, em necessidades reais;
- **Importância:** consiste na identificação do grau de importância que os clientes dão a cada item da qualidade demandada, através da atribuição de uma nota ou peso para cada item obedecendo a uma escala definida;
- **Avaliação da concorrência:** é uma pesquisa de mercado quantitativa que busca identificar como os clientes percebem o desempenho atual da empresa (produto ou serviço), em comparação com os seus principais concorrentes;
- **Características da qualidade:** a voz dos clientes deve ser transformada em características de qualidade. As características de qualidade são definidas como itens mensuráveis do produto ou serviço, para verificar se a qualidade exigida está sendo cumprida;
- **Matriz de relacionamento:** esta matriz é a interseção da tabela dos itens da qualidade demandada pelos clientes com a tabela das características de qualidade, sendo composta de células, cuja função é permitir a identificação de como e quanto cada característica da qualidade influencia no atendimento de cada item da qualidade demandada. A intensidade das relações deve ser indicada em quatro níveis: forte, média, fraca e inexistente;
- **Matriz de correlações:** a matriz de correlações é o teto da casa da qualidade, ela faz o cruzamento entre as características de qualidade sempre duas a duas, permitindo identificar como elas se relacionam, podendo ser de apoio mútuo ou de conflito.

A partir da casa da qualidade, a equipe de QFD pode avaliar e determinar a prioridade da qualidade demandada para as características de qualidade correspondentes. Cada característica da qualidade é um indicador ao desenvolvimento de produto, considerando seu grau de importância para o planejamento da qualidade (AKAO, 1996).

#### **4. MATERIAIS E MÉTODOS ADOTADOS**

Para o estudo pretendido, primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica para conhecimento da técnica a ser aplicada no setor bancário em seguida foi realizada a aplicação de questionários para os clientes de 10 agências de um mesmo banco em diferentes cidades. Por fim os resultados obtidos foram compilados e as conclusões geradas. A pesquisa do ponto de vista de seus objetivos pode ser classificada como exploratória, pois assume a forma de pesquisa bibliográfica. A natureza da pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois é uma aplicação prática direcionada a resolução de um problema específico. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, em virtude da subjetividade dos dados originados dos questionários abertos que são interpretados. Utilizou-se a Casa da Qualidade da técnica do QFD, buscando identificar as principais necessidades e expectativas dos clientes, a fim de proporcionar um diferencial nos serviços prestados. A população escolhida foi a de clientes bancários com renda de até 10 salários mínimos e o processo iniciou-se com a elaboração de um questionário aberto, etapa onde são definidas questões amplas, obtidas por perguntas abertas, sendo que estas estão ligadas ao objetivo do serviço. Este questionário permite “ouvir a voz do cliente” em relação aos serviços prestados. As respostas obtidas foram convertidas em itens da qualidade demandada. A elaboração do questionário fechado constituiu-se da utilização dos dados obtidos do questionário aberto, isto é, a qualidade demandada pelos clientes e teve como objetivo extrair

dos mesmos a importância de cada item. O questionário aberto foi aplicado a 80 clientes no período de 01 a 20 de abril de 2011, e o questionário fechado no período de 05 a 30 de maio de 2011 a 74 clientes.

## 5. DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA

Segundo Sousa (2007), a partir do questionário aberto é possível organizar as respostas usando uma estrutura de árvore, que reflete o desdobramento da qualidade demandada. Os itens demandados pelos clientes são organizados em uma estrutura hierárquica, que pode contemplar os níveis primário, secundário e terciário. Os itens do nível primário correspondem aos aspectos perguntados no questionário aberto, enquanto que os itens dos níveis secundário e terciário serão revelados durante a análise das respostas do questionário aberto. Analisando os itens do questionário aberto, foram criados cinco agrupamentos secundários e vinte e cinco pontos de qualidade, chamados de qualidade terciária. Um exemplo é “segurança nas transações via internet” (nível terciário), que é um requisito de “qualidade dos serviços do auto-atendimento” (nível secundário), que busca a satisfação do nível primário que é “qualidade dos serviços bancários”.

**Tabela 3:** Diagrama da árvore da qualidade demandada

Nível Primário	Nível Secundário	Nível Terciário	Frequência
Qualidade dos serviços bancários	Qualidade do atendimento profissional	Tempo de espera na fila	19
		Solução para os problemas	7
		Rapidez no atendimento	16
		Percepção das necessidades do cliente	9
		Empregados qualificados	15
		Atenção e simpatia	17
		Atendimento tempestivo às reclamações	14
		Relações de confiança	13
		Ética na contratação e venda de serviços	16
	Qualidade dos serviços autoatendimento	Segurança nas transações via Internet	16
		Empregados disponíveis no autoatendimento	15
		Facilidade para operar as máquinas	12
		Informações precisas	8
		Confiabilidade nos serviços	13
		Preço das tarifas	20
	O que é importante no serviço bancário?	Juros cobrados nos empréstimos	13
		Juros recebidos pelo capital Investido	10
		Segurança nos investimentos	11
	Espaço físico	Acessibilidade e Localização	6
		Layout da agência	5
		Dimensão do espaço físico da agência	3
		Acomodações para aguardar o atendimento	4
	Quais serviços foram alvos de reclamações?	Pagamento de faturas de cartão de crédito	14
		Máquinas inoperantes no auto-atendimento	18
		Número insuficiente de caixas	16
Total			305



### 5.1 IMPORTÂNCIA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (IDI)

A importância da qualidade demandada (IDI) é definida pelos utilizando-se um questionário fechado para a pesquisa de mercado. Esse questionário possui questões diretas e é elaborado a partir dos dados do questionário aberto. Cada cliente atribui um valor de importância que cada item possui de acordo com sua visão. Segundo Ribeiro et al. (2001) este questionário tem como objetivo questionar a importância que o cliente atribui a cada item do nível secundário, ao mesmo tempo em que avalia a importância aos desdobramentos terciários.

Tabela 4: Escala de Importância da qualidade demandada

Importância	Peso
Muito Importante	2,00
Importante	1,00
Pouco Importante	0,5

### 5.2 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (EI)

De acordo com Sousa (2007) a qualidade demandada de cada item é analisada em relação à sua importância para os negócios da instituição em relação à competitividade e sobrevivência estratégica da empresa no ambiente competitivo estudado.

Tabela 5: Escala para avaliação estratégica da qualidade demandada

Peso	Importância
0,05	Pequena
1,0	Média
1,5	Grande
2,0	Grande

### 5.3 AVALIAÇÃO COMPETITIVA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (MI)

Segundo Sousa (2007) nesta etapa, cada item da qualidade demandada é analisado buscando-se a comparação com a concorrência, identificado os pontos fortes em que a empresa esta defasada perante o mercado. Desta forma uma nota 2,0 (muito abaixo da concorrência) representa a necessidade de melhoria, e uma nota 0,5 (acima da concorrência) não necessitaria de alta relevância na composição dos dados.

Tabela 6: Escala para avaliação competitiva da qualidade demandada

Peso	Importância
0,5	Acima da concorrência
1,0	Similar à concorrência
1,5	Abaixo da concorrência
2,0	Muito abaixo da concorrência

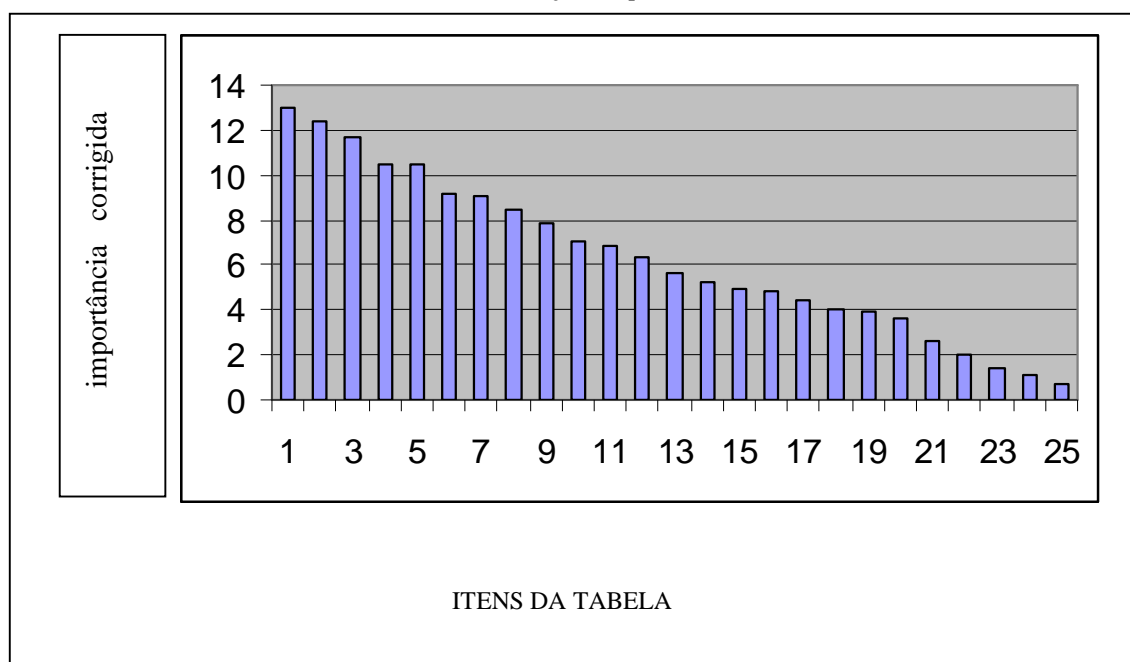
### 5.4 IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (IDI\*) – PRIORIZAÇÃO

A priorização dos itens da qualidade demandada é calculada levando em consideração a importância de cada item da qualidade demandada (IDI), a avaliação estratégica (EI) e a avaliação competitiva (MI). O índice de importância corrigida é calculado conforme mostrado a fórmula proposta por Ribeiro et al.(2001) conforme abaixo:

$$IDI^* = IDI \times \sqrt{Ei} \times \sqrt{Mi}$$

**Tabela 7:** Priorização da qualidade demanda

Item	Descrição	Freq.	IDi	Ei	Mi	IDi*
01	Preço das Tarifas	20	6,78	2,0	2,0	13,04
02	Tempo de Espera na fila	19	6,23	2,0	2,0	12,38
03	Máquinas Inoperantes no autoatendimento	18	6,10	2,0	2,0	11,73
04	Número insuficiente de caixas em dias de pico	16	5,42	2,0	2,0	10,43
05	Rapidez no atendimento	16	5,42	2,0	2,0	10,43
06	Atendimento tempestivo às reclamações	14	4,75	2,0	2,0	9,13
07	Ética na contratação e venda de serviços	16	5,42	1,5	1,5	9,02
08	Empregados qualificados	15	5,08	1,5	1,5	8,46
09	Pagamento de Fatura de Cartão de crédito	14	4,75	1,5	1,5	7,90
10	Confiabilidade nos serviços	13	4,41	1,5	1,5	6,34
11	Atenção e Simpatia	17	5,76	1,0	1,0	6,80
12	Relações de confiança com os empregados	13	4,41	1,5	1,5	6,34
13	Segurança nas transações via Internet	10	3,39	1,0	1,0	5,20
14	Juros cobrados nos empréstimos	13	4,41	1,0	1,0	5,20
15	Empregados disponíveis no auto-atendimento	15	5,08	1,0	1,0	2,6
16	Facilidade para operar máquinas/auto-atendimento	12	4,07	1,0	1,0	4,80
17	Segurança nos investimentos	11	3,73	1,0	1,0	4,40
18	Juros recebidos pelo capital investido	10	3,39	1,10	1,0	4,0
19	Solução para os problemas	7	2,37	2,0	2,0	3,95
20	Percepção das necessidades do cliente	9	3,05	1,0	1,0	3,6
21	Informações Precisas	8	2,71	1,0	1,0	2,62
22	Acomodações para aguardar atendimento	4	1,36	1,5	1,5	2,02
23	Acessibilidade e localização	6	2,03	0,5	0,5	1,38
24	Layout da agência	5	1,69	0,5	0,5	1,15
25	Dimensão do espaço físico da agência	3	1,02	0,5	0,5	0,69

**Gráfico 1 –** Priorização da qualidade demanda

Segundo Sousa (2007), a priorização da qualidade demanda é necessária para fornecer à empresa, elementos para avaliação da importância para o cliente, ao priorizar os itens de qualidade.

Analisando os dados de importância corrigida da qualidade demandada ( $ID_i^*$ ), constata-se que o item de maior relevância para os clientes é o “pagamento de tarifas” com  $ID_i^* = 13,04$  e o item de menor relevância é a “dimensão do espaço físico da agência” com  $ID_i^* = 0,69$ . Esta etapa de priorização da qualidade demandada é de suma importância, pois fornece às agências bancárias nas quais aplicaram-se as pesquisas, informações fundamentais sobre os serviços prestados de acordo com a visão dos clientes.

## 6. CONCLUSÃO

Em um segmento altamente competitivo como os dos serviços bancários, a qualidade deve ser considerada como uma questão de estratégia, uma vez que os serviços prestados pelas instituições financeiras são praticamente os mesmos. O fator determinante para que um cliente faça a opção por relacionar-se com um banco em detrimento a outro, é a qualidade demanda por ele em relação ao serviço oferecido. Dessa forma, a aplicação do QFD em instituições bancárias, apresenta-se com uma ferramenta eficaz para se conhecer as expectativas dos clientes e promover a melhoria contínua quanto ao serviço prestado. A técnica QFD aplicada nesta pesquisa permitiu identificar que o pagamento de fatura de cartão de crédito é o item de maior relevância para os clientes, enquanto que o item “dimensão do espaço físico da agência” é o item de menor importância. Constata-se também que o objetivo proposto pelo trabalho foi alcançado. As características de maior e menor relevância apresentadas pelos clientes foram identificadas, fornecendo subsídios e possibilitando o direcionamento nas tomadas de decisões que podem resultar na fidelização e na conquista de novos clientes e conseqüentemente garantir a competitividade das instituições financeiras.

## 7. REFERÊNCIAS

- AKAO Y.** Introdução ao desdobramento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1996
- BARNES, JAMES G.** Segredos da Gestão pelo relacionamento com clientes: CRM Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BISCA, R.** Bancos: mesmo com inclusão da baixa renda, gerenciar riquezas deve ser o foco. Disponível em <http://www.economia.uol.com.br>
- CHENG, L. C. e MELO, L. B. R. F<sup>o</sup>**, QFD; desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos – São Paulo: Editora Blucher, 2007.
- COHEN L.** Quality Function Deployment: how to make QFD work for you. Massachusetts: Harvard Business School Press
- GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L.** Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUINTA L. R., PRAIZLER N. C.** Manual de QFD. Rio de Janeiro: LTC. 1993
- HAUSER, J. R.; CLAUSING, D.** The House of Quality. Harvard Business Review 1988
- KOTLER, PHILLIP.** Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, L.** Inclusão Bancária: estímulo à vista. Revista Problemas Brasileiros. Disponível em <http://www..sescsp.org.br>
- MIGUEL, P. A. C. e CARNEVALLI, J. A.** Aplicações não-convencionais do desdobramento da função qualidade. São Paulo: Artiber Editora, 2006.
- REIS, L. F. S. D.** Gestão da Excelência na Atividade Bancária. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

**RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTRE, M. E.; DANILEVICZ, A. M. F.** A Utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços. Série Monográfica Qualidade. Porto Alegre: FEENG/PPGEP/UFRGS, 2001.

**SOUSA, J. M.** Aplicação do QFD em um Laboratório de Metrologia e Ensaio Mecânicos de Ensino Técnico. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Universidade de Taubaté, 2007.

**ZEITHAML, V. A. BITNER, M. J.** Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

<[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)>. Acesso em 23/13/2011

<[www.Fazenda.gov.br](http://www.Fazenda.gov.br/portugues/orgaos/cmn/cmn.asp)>portugues/orgaos/cmn/cmn.asp. Acesso em 18/11/2010

<[www.Febraban.org.br](http://www.Febraban.org.br)> Acesso em 20/04/2011

<[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>. Acesso em 20/04/2011

<[www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)>. Acesso em 18/16/2011