

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Geraldo Vinícius Ramos**

**MELHORIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS UTILIZANDO O  
MÉTODO QFD**

**Taubaté**

**2012**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Geraldo Vinícius Ramos**

**MELHORIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS UTILIZANDO O  
MÉTODO QFD**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Produção

Orientador: Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

**Taubaté**

**2012**

# MELHORIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS UTILIZANDO O MÉTODO QFD

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Produção

Orientador: Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

## BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho às minhas filhas  
Beatriz e Marina, por estar ausente nos  
momentos em que me dedicava aos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar meus caminhos.

Ao professor Dr. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD, pela orientação, pela confiança e pelo incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Dr Antonio Faria Neto, pelo apoio, auxílio e atenção nos momentos de dificuldades e em todo o decorrer do curso.

Aos professores do mestrado da Universidade de Taubaté pelo conhecimento transmitido, pelo incentivo e pelo profissionalismo.

Aos colegas do mestrado da Universidade Taubaté, que me muito me auxiliaram dando apoio e suporte durante todo o curso.

À Helena, pela atenção, orientação e apoio constantes.

## RESUMO

Esse trabalho tem o objetivo de apresentar a aplicação do método QFD (Desdobramento da Função Qualidade) em uma Instituição Financeira, como um meio eficaz para ouvir a voz do cliente e assim fornecer dados e informações para que as necessidades e expectativas 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. Inicialmente, visando conhecer os requisitos de qualidade demandados pelos clientes, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de questionários, aplicados pelos gerentes a uma amostra de 60 clientes do segmento denominado “clientes essenciais” de dez agências em diferentes cidades. As respostas obtidas foram convertidas em itens da qualidade demandada pelos clientes do segmento em questão. A seguir, para alcançar o objetivo pretendido, utilizou-se “A Casa da Qualidade” da técnica QFD, para identificar as principais necessidades e expectativas dos clientes e assim, realizar as adequações necessárias aos serviços e produtos oferecidos.

Como resultado da aplicação do QFD, constatou-se que o preço das tarifas cobrado pela empresa, foi citado 20 vezes, representando 7% em relação ao total dos comentários e teve a importância corrigida da qualidade demandada igual a 10,15. O tempo de espera na fila foi citado 19 vezes, representando 6% do em relação ao total dos comentários e teve importância corrigida da qualidade demandada igual a 9,53. Esses itens representam as qualidades demandadas de maior relevância para os clientes, enquanto que o *layout* e a dimensão do espaço físico das agências bancárias representam 1,06% e 0,71% respectivamente, do total dos comentários. A importância corrigida da qualidade demandada do *layout* com 0,74 e a do espaço físico da agência com 0,34, indicam que esses itens representam as qualidades demandadas de menor relevância para os clientes. Em relação à importância das características da qualidade (IQJ), o aumento do número de empregados para efetuar o atendimento foi a mais importante com IQJ, igual a 85, enquanto que uma maior rapidez no atendimento foi a menos importante com IQJ igual a 11.

**Palavras-Chave:** Qualidade. Cliente. Serviços. Desdobramento da Função Qualidade.

## ABSTRACT

This paper aims to present the application of QFD (Quality Function Deployment) in a financial institution, as an effective means to hear the voice of the customer and thus provide data and information so that the needs and expectations are translated into characteristics of service, because that method is used to develop services and products, in order to ensure quality from the initial phase to completion. Initially, in order to meet the quality requirements demanded by customers, we carried out an exploratory survey, through questionnaires administered by managers at a sample of 60 customers in the segment called "key client" of ten branches in different cities. The answers were converted into items of the quality customers demand for the segment in question. Next, to achieve the desired goal, we used "The House of Quality" of the QFD technique, to identify key needs and expectations of customers and thus make the necessary adjustments to services and products offered.

As a result of the application of QFD was found that the price of fares charged by the company, was cited 20 times, representing 7% of the total number of comments and had corrected the importance of the quality demanded equal to 10.15. The waiting time in queue was cited 19 times, representing 6% of the total number of comments and had corrected the importance of the quality demanded equal to 9.53. These items represent the qualities demanded of most relevance to customers, while the layout and size of the physical space of the banks, representing 1.06% and 0.71% respectively of total comments. The importance of the quality demanded of the corrected layout with 0.74 and the space agency's 0.34, indicating that these items represent the qualities demanded of less relevance to customers. Regarding the importance of the quality features (IQJ), increasing the number of employees to make the treatment was more important with IQJ equal to 85, while a faster call was with IQJ least equal to 11.

**Keywords:** Quality. Customer. Services. Quality Function Deployment.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Reclamações Fundamentadas a respeito dos serviços.....	33
Tabela 2 – Evolução do número de reclamações no setor bancário.....	33
Tabela 3 – Escala de importância da qualidade demandada.....	59
Tabela 4– Escala para avaliação estratégica da qualidade demandada.....	59
Tabela 5– Escala para avaliação competitiva da qualidade demandada.....	60
Tabela 6 – Escala para avaliação de intensidade de relacionamento.....	61
Tabela 7 – Escala para avaliação da dificuldade de atuação.....	62
Tabela 8 – Escala para avaliação competitiva da qualidade demandada.....	62
Tabela 09 – Correlações entre as características de qualidade.....	63
Tabela 10 – Reunião das informações linguísticas similares.....	65
Tabela 11 – Informação dos itens de qualidade demandada.....	67
Tabela 12 – Qualidade demandada dos itens do nível terciário.....	68
Tabela 13 – Avaliação estratégica da qualidade demandada.....	69
Tabela 14 – Avaliação competitiva da qualidade demandada.....	70
Tabela 15 – Priorização da qualidade demandada.....	71
Tabela 16 – Importância técnica para as características de qualidade.....	74
Tabela 17 – Características de qualidade.....	75
Tabela 18 – Avaliação competitiva das características de qualidade.....	76
Tabela 19 – Priorização das características de qualidade.....	76



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do QFD estendido.....	45
Figura 2 - Modelo simplificado do QFD das quatro fases (AKAO).....	46
Figura 3 - Matriz da qualidade (fonte Akao).....	48
Figura 4 - Reunião das informações lingüísticas similares.....	65
Figura 5 - Qualidade demandada dos itens do nível terciário.....	68
Figura 6 - Priorização da Qualidade Demandada.....	71
Figura 7 - Importância técnica para as características de qualidade.....	74
Figura 8 - Priorização das características de qualidade.....	77
Figura 9 - Matriz da qualidade do trabalho.....	80
Figura 10 - Reunião das informações linguísticas e similares (resumo).....	90
Figura 11 – Fatores importantes em relação ao autoatendimento das agências.....	91
Figura 12 - Fatores mais importantes nos serviços bancários.....	92
Figura 13 - Aspectos fundamentais em relação ao espaço físico das agências.....	93
Figura 14 - Fatores em relação aos serviços que já tiveram reclamações.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASQ	American Society for Quality Control ( Sociedade Americana de Controle da Qualidade).
BACEN	Banco Central
BJ	Avaliação competitiva das características da qualidade
CEP	Controle Estatístico de Processos
DJ	Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade
DOC	Documento de Crédito
DQij	Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade
Ei	Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GQT	Gestão da Qualidade Total
IDI	Importância dos itens da qualidade demandada
IDI*	Importância corrigida dos itens da qualidade demandada
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IQJ	importância técnica das características de qualidade
IQj*	Importância corrigida das características de qualidade
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização).
Mi	Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada
NBR	Norma Brasileira
PIB	Produto Interno Bruto
TED	Transferência Eletrônica Disponível
QFD	Desdobramento da Função Qualidade (Quality Function Deployment)

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desdobramento das características da qualidade demandada.....	72
Quadro 2 – Especificações atuais para as características da qualidade.....	73

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Tema.....	15
1.2. Justificativa do Tema.....	16
1.3 Objetivos.....	16
<b>2. QUALIDADE.....</b>	<b>18</b>
2.1 História e Evolução da Qualidade.....	18
2.1.1 Inspeção.....	18
2.1.2 Controle estatístico da qualidade.....	19
2.1.3 Garantia da Qualidade.....	19
2.1.4 Gestão estratégica da qualidade.....	19
2.1.5 Conceitos da Qualidade.....	20
2.1.6 A qualidade nos dias de hoje.....	23
2.2 A importância das informações provenientes dos clientes.....	23
2.2.1 Ouvir o cliente – requisito básico para a gestão estratégica da qualidade.....	24
2.2.2 As necessidades dos clientes.....	25
2.2.3 Os interesses dos clientes.....	25
2.2.4 As reclamações dos clientes.....	25
<b>3 SERVIÇOS.....</b>	<b>27</b>
3.1 A importância dos serviços na economia.....	27
3.2 Conceitos sobre Serviços.....	27
3.3 Características dos Serviços.....	28
3.4 Momento da Verdade.....	29
3.5 Serviços Bancários.....	29
3.5.1 Evolução dos Serviços Bancários.....	29
3.5.2 Qualidade dos Serviços Bancários.....	30
<b>4 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE.....</b>	<b>35</b>
4.1 Histórico.....	35
4.2 O Desdobramento da Função Qualidade.....	36
4.3 Conceitos Sobre a Técnica QFD.....	36
4.4 Princípios do QFD.....	41

4.5 As quatro Fases do QFD.....	41
4.6 Atribuições do QFD.....	42
4.7 Os Benefícios do QFD.....	43
4.8 Abordagens do QFD.....	44
4.8.1 Abordagem de Makabe (abordagem das quatro fases).....	44
4.8.2 Abordagem do QFD – Estendido.....	44
4.8.3 Abordagem de Akao (ou das quatro ênfases).....	45
4.8.4 Abordagem de Robert King.....	46
4.9 Trabalhos recentes sobre QFD .....	46
4. 10 A Casa da Qualidade.....	48
4.10.1 Componentes da casa da qualidade.....	50
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
5.1 A Empresa.....	55
5.2 As necessidades e expectativas dos clientes.....	55
5.3 Definição da Equipe de Trabalho.....	56
5.4 Matriz da qualidade.....	56
5.5 Identificação dos clientes.....	56
5.6 Requisitos dos clientes.....	56
5.7 Os Questionários.....	57
5.8 A Pesquisa.....	57
5.9 Desdobramento da qualidade demandada.....	57
5.10 Diagrama de árvore.....	58
5.11 Importância dos itens da qualidade demandada (IDi).....	58
5.12 Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (Ei).....	59
5.13 Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (Mi).....	59
5.14 Importância corrigida da qualidade demandada (IDi*) – Priorização.....	60
5.15 Desdobramento das características da qualidade.....	60
5.16 Relacionamento da qualidade demandada com as características da qualidade (DQij)..	61
5.17 Especificações atuais para as características de qualidade.....	61
5.18 Importância técnica das características de qualidade (IQj).....	62
5.19 Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (Dj).....	62
5.20 Avaliação Competitiva das características de qualidade (Bj).....	62
5.21 Importância corrigida das características de qualidade (IQj*) – Priorização.....	63
5.22 Correlações entre as características de qualidade.....	63

<b>6. RESULTADOS</b> .....	64
6.1 Opinião e Expectativa do Cliente.....	64
6.2 Conversão das informações primitivas em informações linguísticas.....	64
6.3 Reunião das informações linguísticas similares.....	64
6.4 Informações dos itens da qualidade demandada.....	66
6.5 Desdobramento da qualidade demandada.....	66
6.6 Atribuição de importância aos itens de qualidade demandada (IDi).....	67
6.7 Avaliação da estratégia da qualidade demandada (Ei).....	69
6.8 Avaliação competitiva dos itens de qualidade demandada (Mi).....	69
6.9 Priorização da qualidade demandada (IDi*).....	70
6.10 Desdobramento das características de qualidade.....	72
6.11 Importância das características de qualidade (IQJ).....	73
6.12 Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (DJ).....	75
6.13 Avaliação competitiva das características de qualidade (BJ).....	75
6.14 Priorização das características de qualidade (IQJ*).....	76
6.15 Matriz da Qualidade.....	77
<b>7.CONCLUSÕES</b> .....	81
<b>8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
APÊNDICE I – Questionário aberto.....	87
APÊNDICE II – Questionário fechado.....	88
APÊNDICE III – Avaliação da importância do nível terciário.....	89
APÊNDICE V – Reunião das informações linguísticas e similares (resumo).....	90

## CAPÍTULO I

### 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.

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.

Cada vez mais os contatos pessoais entre os clientes e os bancos estão diminuindo devido ao crescente uso de recursos tecnológicos nos serviços prestados, reduzindo assim as oportunidades de negócios, embora a quantidade de pessoas que passaram a ter relacionamentos com os bancos tenha aumentado significativamente. Tais fatos 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. Dessa forma, o desdobramento da função qualidade (QFD) apresenta-se como 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.

#### 1.1 Tema

Este trabalho é fundamentado na aplicação da técnica QFD – Quality Function Deployment ou Desdobramento da Função Qualidade, em uma instituição financeira, num processo de identificação das necessidades e expectativas de um determinado segmento de clientes, chamado de “segmento essencial”, que é composto por pessoas físicas que possuem renda entre dois e quatro salários mínimos, que utilizam os serviços da instituição e têm no mínimo dois produtos bancários.

## 1.2 Justificativa do Tema

A qualidade esperada por um serviço prestado é fundamental quando da decisão de um cliente para se relacionar com uma empresa. Uma vez que os serviços oferecidos pelos bancos são praticamente os mesmos, o fator determinante para que o cliente faça a opção por um ou outro serviço bancário, será a qualidade percebida por ele, quando da utilização de tal serviço.

Dessa forma, este trabalho se justifica pelo seu objetivo de procurar saber exatamente o que um determinado segmento de clientes de um banco espera dos serviços oferecidos para eles, com finalidade de melhorar tais serviços, para fidelizar os clientes já existentes, prospectar e conquistar novos clientes, devido aos seguintes fatores: crescimento da economia nos últimos anos, que possibilita a entrada de um grande contingente de pessoas no mercado de trabalho formal; possibilidade de aumento no *float* que é o volume de recursos financeiros disponíveis aos bancos sobre os quais eles não atribuem nenhuma remuneração, portabilidade, que é a opção dada ao cliente bancário, de decidir em qual banco deseja manter a sua conta para receber salário; grande expansão do comércio dos serviços bancários verificada nos últimos anos; aumento da exigência por parte dos clientes em relação à qualidade nas suas relações com os bancos; alto índice de reclamações fundamentadas junto aos órgãos de proteção ao consumidor em relação à qualidade dos serviços bancários; concorrência acirrada no setor bancário; tendência de baixa constante da taxa selic, que conseqüentemente diminuirá gradativamente o lucro dos bancos, no que se refere aos juros cobrados nos empréstimos e por último, a redução do *spread*, que é a diferença do custo que o banco capta o recurso, para o que ele empresta.

Para manterem a rentabilidade e a competitividade, os bancos vão depender de escala, ou seja, terão que aumentar suas carteiras de clientes, mas para tanto, a melhoria da qualidade do serviço prestado é fundamental.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Geral

Ouvir a voz dos clientes e assim obter dados e informações utilizando o método QFD - Desdobramento da Função Qualidade, para que as necessidades e expectativas que se traduzam em características do serviço bancário.

### 1.3.2 Específicos

- Identificar os níveis de satisfação dos clientes em relação aos serviços bancários.



- Avaliar a qualidade dos serviços bancários
- Identificar os pontos fortes e pontos fracos dos serviços e produtos ofertados.
- Sugerir procedimentos que tragam melhorias aos pontos deficientes no atendimento.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

No capítulo 2 é apresentado um histórico, a evolução e conceitos da qualidade. É apresentada também, a importância das informações, das necessidades e das reclamações dos clientes.

No capítulo 3 é apresentada a importância dos serviços na economia, seus conceitos e características. Os serviços bancários, sua evolução e qualidade, também são apresentados no capítulo 3.

O histórico do Desdobramento da Função Qualidade – QFD, bem como seus conceitos, princípios e benefícios são abordados no capítulo 4. Para complementar o estudo sobre o QFD, abordamos também matriz da casa da qualidade e o seu desenvolvimento.

No capítulo 5 é feita a descrição da metodologia utilizada, que foi a casa da qualidade e apresentamos todo o seu desenvolvimento, bem como os resultados de cada etapa, os quais foram aplicados para alcançarmos os objetivos propostos.

Os resultados e discussões decorrentes deste trabalho são apresentados no capítulo 6. São apresentados os itens de maior e menor importância para os clientes, as características da qualidade demandada, os itens importantes para a estratégia e a competitividade da empresa, as qualidades demandadas a serem priorizadas, bem como outros resultados importantes para a elaboração da matriz da qualidade.

As conclusões obtidas com a execução deste trabalho são apresentadas no capítulo 7.

No capítulo 8 são apresentadas as referências bibliográficas que contribuíram para a execução deste trabalho.

Finalmente são apresentados os apêndices com os questionários, gráficos e demais informações que complementam o trabalho

## **CAPÍTULO 2**

### **QUALIDADE**

#### **2.1 História e Evolução da Qualidade**

Segundo Garvin (1992), a qualidade como conceito há milênios, mas só recentemente ela surgiu como função da gerência. Em sua forma original, era relativa e voltada para a inspeção: hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico.

Segundo Juran (1997), a evolução da qualidade ocorre em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

##### **2.1.1 Inspeção**

Segundo Rocha et al. (2010), no século XVIII e XIX, quase tudo era fabricado por artesões e artífices habilidosos, ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a previsão dos mestres do ofício.

A inspeção, quanto feita, era informal e realizada após o processo de produção, para assegurar uma alta qualidade (COSTA, 1999, p. 9).

Ainda segundo Rocha et al. (2010), a inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Originou-se então o que se conhece como sistema norte americano de produção: a utilização de maquinário de fidelidade especial para produzir peças que podiam ser trocadas umas pelas outras seguindo uma sequência preestabelecida de operações.

De acordo com Juran (1997), as atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra “The Control Of Quality in Manufacturing”, de G.S. Radford. Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. A ênfase desse livro era sempre na conformidade em sua relação com a inspeção: de acordo com Radford, o principal interesse do comprador na qualidade era a igualdade ou uniformidade que se obtém quando o fabricante atende as especificações preestabelecidas. Esta situação se manteve inalterada por vários anos, até que as pesquisas desenvolvidas por Walter Andrew Shewart e seus colegas

dos *Bell Telephone Laboratories* surgissem como estímulo à mudança: o resultado foi o que hoje se chama de controle estatístico da qualidade.

### **2.1.2 Controle estatístico da qualidade**

O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade: a obra *Economic Control Of Quality Manufactures Product*, de Walter Andrew Shewart, foi publicada naquele ano, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Grande parte do moderno controle de qualidade pode ser atribuída a esse livro. Nele, Shewart deu uma definição precisa e mensurável do controle de fabricação, criou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação de produção diária e propôs diversas maneiras de melhorar a qualidade.

### **2.1.3 Garantia da Qualidade**

A partir dos anos 50 teve o início da “era” da garantia da qualidade. Dessa forma, a qualidade mudou de uma disciplina baseada somente na produção das fábricas, para uma disciplina com implicações mais abrangentes para a gestão das empresas. Prevenir os problemas continuou sendo o objetivo principal da qualidade, mas novos instrumentos permitiram que a garantia da qualidade fosse muito além da estatística. Pode-se considerar que havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e defeito zero.

### **2.1.4 Gestão estratégica da qualidade**

Segundo Rocha et al. (2010), não se pode identificar com precisão o início da aplicação da gestão estratégica da qualidade, pois nenhum livro ou artigo marca a transição. Em muitas empresas, os programas adotados no momento são muito parecidos com os que apareceram nos anos 60. Estão fundamentados em princípio bem estabelecidos como a coordenação entre funções, zero defeito, custos da qualidade e controle estatístico da qualidade.

Ainda segundo Rocha et al. (2010), em um número cada vez maior de empresas prevalece outra visão, que incorpora um notável desvio de perspectiva. Atualmente, a alta gerência das organizações expressa interesse pela qualidade, associando-a a lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. No mais radical de todos os serviços, insistem que a qualidade seja vista como uma arma agressiva de concorrência.

Para Deming (1990), as mudanças das empresas em relação à qualidade, não aconteceram repentinamente. Diversas forças externas, cada uma delas relacionando as perdas de rentabilidade e de participação no mercado com a má qualidade, preparam o terreno. Juntas, despertaram as empresas para o potencial da qualidade na concorrência. A gerência das empresas, percebendo a reputação, a participação no mercado e a rentabilidade de suas companhias em risco, conclui que o assunto não podia mais ser ignorado. Tampouco podia ser relegado aos níveis mais baixos da organização, onde as lealdades funcionais poderiam interferir numa visão estratégica mais ampla. O resultado provocado por todas estas mudanças foi um novo enfoque da qualidade, fortemente influenciado pelas preocupações da gerência.

Segundo Garvin (1992), a pesquisa de mercado, exames cuidadosos dos produtos e serviços dos concorrentes, custos para os usuários, em contraposição ao custo associado somente ao preço de compra, valorização de reclamações dos clientes como importantes fontes de informação, são algumas características que se tornaram vitais na efetivação dos programas de gestão estratégica da qualidade. Observa-se, porém, que a gestão estratégica da qualidade é mais uma extensão de suas antecessoras do que uma negação delas. Podem-se ver aspectos tanto de garantia da qualidade quanto de controle estatístico da qualidade em empresas que adotam o novo enfoque. Mas não se devem confundir esses três elementos.

Segundo Garvin (1992), a gestão estratégica da qualidade estrutura-se sobre quatro elementos básicos:

- 1- Envolvimento de outras funções além da fabricação nas atividades de qualidade.
- 2- Envolvimento de todos os empregados nas atividades de qualidade. Isto está intimamente ligado aos movimentos dos círculos de controle de qualidade e aos esforços para estender a instrução em controle da qualidade através de um amplo programa de educação e treinamento.
- 3- O enfoque da melhoria contínua. Espera-se que os programas de qualidade apontem para a perfeição, qualquer coisa inferior é considerada uma meta provisória, a ser sucedida por padrões progressivamente rígidos.
- 4- Forte orientação para o cliente. No entender de Costa (1999), a qualidade é definida do ponto de vista do cliente.

### **2.1.5 Conceitos da Qualidade**

De acordo com Rodrigues et al. (1999), “qualidade é totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender às necessidades explícitas ou implícitas”.

De acordo com Juran (1997), qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes, assim proporcionando a satisfação em relação ao produto/serviço.

Para Deming (1990), a qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados dos processos.

Para Garvin (1992), conhecemos qualidade como conceito há milênios, mas só recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal.

Na norma ABNT NBR ISO 9001 (2008), qualidade também é definida como o grau no qual um conjunto de características (físicas, sensoriais, funcionais, entre outras) inerentes que satisfaz as necessidades ou expectativas que são expressas, geralmente, de forma implícita.

Feigenbaum (1994) define qualidade como sendo a combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, através da qual o produto ou serviço em questão corresponderá às exigências do cliente.

A obtenção da qualidade no setor de serviços pode ser visto como um processo contínuo, e o cliente é membro fundamental para o reconhecimento das organizações de serviços na comunidade em que esta organização atua (BATESON, 2002).

A qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras (DEMING, 1990)

De acordo com Kotler (2000), qualidade de um produto ou serviço é a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas declaradas ou implícitas dos clientes, através de seus atributos e características.

Qualidade é o somatório de todas as características e propriedades dos bens e serviços oferecidos que satisfaçam as necessidades razoáveis dos clientes, juntamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e uso destes produtos que favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos que são afetados (CERQUINHO, 1994).

Sob ponto de vista do Seis Sigma, Pande (2001) define qualidade como sendo a redução da variabilidade, e conseqüentemente, os defeitos e os custos com grande focalização no cliente, diz que é um sistema abrangente e flexível para alcançar, sustentar e maximizar o sucesso empresarial, impulsionado por uma estreita compreensão das necessidades dos

clientes, pelo uso disciplinado de fatos, dados e análise estatística e a atenção diligente à gestão, melhoria e reinvenção dos processos de negócios.

Segundo Garvin (1992), a qualidade apresenta oito dimensões:

1. Desempenho, relacionada à principal função.
2. Características são os “adereços” dos produtos; as características secundárias são as que suplementam o funcionamento do produto
3. Confiabilidade, relacionada à garantia dada ao produto.
4. Conformação, que diz respeito ao cumprimento das especificações.
5. Durabilidade, relacionada com a vida útil.
6. Assistência Técnica, referente ao apoio pós-venda.
7. Estética, que diz respeito à boa aparência, ao bom gosto.
8. Qualidade percebida, subjetiva, refere-se à opinião do cliente.

Para Garvin (1992) as definições de qualidade podem ser resumidas por meio de cinco abordagens:

**1- Abordagem transcendental** – qualidade é sinônimo de excelência inata, ou seja, a qualidade é definida como absoluta, o melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço.

**2- Abordagem baseada no produto** – qualidade é um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor.

**3- Abordagem baseada no cliente** – qualidade é o atendimento das necessidades e preferências do consumidor (subjetiva), ou seja, assegura que o produto ou serviço está adequado ao seu propósito, mostrando preocupação não só com a conformidade as suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor.

**4- Abordagem baseada na produção** – fabricar produtos ou proporcionar serviços livres de erros e que correspondem precisamente às suas especificações de projeto, ou seja, é sinônimo de conformidade com as especificações e adequação da fabricação às exigências do projeto, reduzindo o número de desvios, tendo como consequência, custos menores.

**5- Abordagem baseada no valor** – qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável, ou seja, a qualidade deve ser percebida em relação ao preço.

Segundo Gilioli (2006), a definição mais usada de qualidade é a medida na qual o produto ou serviço está encontrando e/ou excedendo as expectativas dos clientes.

Gerson (1999) apresenta a qualidade como o grau de ajuste de um produto ou serviço à demanda que pretende satisfazer.

“A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto” (JURAN, 1997, p. 11).

### **2.1.6 A qualidade nos dias de hoje**

“Hoje a qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública e privada” (ROCHA et al., 2010, p.32).

Ainda segundo Rocha et al. (2010), a principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos.

Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

Rocha et al. (2010) afirmam que a similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e serviços, é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços, está-se falando basicamente de pessoas.

O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento adequado, por exemplo, pode significar o êxito do empreendimento.

## **2.2 A importância das informações provenientes dos clientes**

Uma das mais importantes técnicas da engenharia de qualidade é o estabelecimento da realimentação de informação de qualidade para as empresas. A informação da qualidade deve ser pensada com a inteligência do programa de controle de qualidade total. A efetividade através da qual esta inteligência é estruturada, transmitida e usada é um dos principais parâmetros da efetividade do programa (FEIGENBAUM, 1991).

Segundo Feigenbaum (1991), a realimentação traz informações do meio ambiente para dentro da empresa: informações relativas à economia, política, legislação, concorrência e ao mercado. Dentre as possibilidades citadas de informações provenientes do meio ambiente, as que provêm do mercado têm se mostrado objeto de muito interesse e estudo por parte dos executivos das organizações, ou seja, aquelas referentes aos níveis de exigências dos clientes, à melhoria das formas de gerenciamento das organizações, à globalização e abertura dos mercados, e à formação de blocos econômicos entre países.

As alterações no panorama econômico mundial, rápidas e de alto impacto, provocaram um despertar forçado das organizações para uma realidade de mercados altamente competitivos em preço e qualidade.

A informação é a base crítica em que um plano estratégico se baseia. Sem captura, entendimento, operacionalização e utilização abrangentes da inteligência externa e interna, uma organização jamais poderá se tornar de classe mundial (HARRINGTON, 1997).

De acordo com Garvin (1992), a realidade atual caracteriza-se pela exigência de um melhor desempenho na obtenção das informações provenientes do mercado, baseada em técnicas de gestão que enfatizam a importância de procurar atender, de forma intensa, aos interesses dos clientes.

Segundo Rings (1998), os clientes podem saber que têm um problema ou necessidade, mas encontram dificuldade para descrever um produto ou serviço que possa resolver seu problema ou satisfazer sua necessidade.

### **2.2.1 Ouvir o cliente – requisito básico para a gestão estratégica da qualidade**

Segundo Feigenbaum (1994), a gestão estratégica da qualidade é caracterizada pela ênfase em relação à determinação das necessidades e expectativas dos clientes. A qualidade dos produtos e serviços passa a ser determinada em função do mercado, não mais em função de crenças e concepções internas às organizações. As organizações estão gradativamente deixando de supor o que o mercado deseja, passando a colher dados que possibilitem oferecer a seus clientes produtos e serviços que atendam suas reais necessidades e expectativas.

Segundo Garvin (1992), a evolução das técnicas de qualidade revelou a carência de instrumentos que permitissem uma maior integração da empresa com o mercado. A “Voz do Cliente” tornou-se objeto de estudo e grande interesse por conter importantes informações sobre as tendências de mercado, necessidade e preferências dos clientes, além de possibilitar a determinação do posicionamento da empresa em relação à concorrência. É por meio dela que



se determinam as características dos produtos e serviços que serão oferecidos ao mercado, além da estratégia de venda a ser adotada em função do comportamento de compra do cliente.

### **2.2.2 As necessidades dos clientes**

Para as organizações que se preocupam em atender os interesses do mercado, o atendimento dos requisitos dos clientes é definido como diretriz básica para suas atividades, ou seja, aquilo que foi definido pelos clientes como sendo importante. Mas, atender aos requisitos na situação de mercado que hoje se apresenta não é mais suficiente. Vale mais atender as necessidades dos clientes. Isto significa que o benefício real é atingido quando os requisitos particulares do cliente para processamento e/ou uso são identificados e satisfeitos.

Deming (1990) define requisitos como sendo as necessidades básicas dos clientes, geralmente explicitadas como condição de negócio como o fornecedor. Dessa forma, o cliente “requer” que o produto tenha características que atendam essas necessidades. Por exemplo: especificação técnica, prazo de entrega, garantia, características anunciadas, etc. As necessidades dos clientes, é o conjunto dos requisitos, expectativas e preferências que determinam a satisfação dos mesmos.

### **2.2.3 Os interesses dos clientes**

De acordo com Kaplan (1992), os interesses dos clientes tendem a se encaixar em quatro categorias: tempo, qualidade, uma combinação entre desempenho e serviço, e custo.

Segundo Deming (1990), pode se definir “*lead time*” como o tempo requerido para a companhia atender os requisitos de seus clientes. Para produtos ou serviços já existentes, o “*lead time*” pode ser medido do momento em que a empresa recebe um pedido ao momento em que entrega o produto ou serviço ao cliente. Para novos produtos ou serviços, o “*lead time*” representa o “time do marketing”, ou quanto tempo leva para trazer um novo produto ou serviço de seu estágio de definição ao início de seu fornecimento. A qualidade mede o nível de defeitos de produtos comprados como percebido e medido pelo cliente. A qualidade pode medir também entrega “*on time*”, a precisão das previsões de entregas da companhia.

### **2.2.4 As reclamações dos clientes**

De acordo com Deming (1990), uma grande parte das empresas baseia suas análises a respeito da satisfação dos clientes basicamente nas reclamações que eles fazem em relação ao

desempenho dos produtos e serviços adquiridos. Entretanto, as informações obtidas através do estudo dessas reclamações são insuficientes para que a empresa determine os níveis de satisfação dos seus clientes.

Segundo Reip (1998), as empresas que confiam em reclamações de clientes, como indicativos de níveis de qualidade, não terão uma descrição coerente de seu desempenho no mercado.

De acordo com Sinha (1993), observa-se os seguintes procedimentos dos clientes em relação às reclamações sobre um produto ou serviço:

- Um cliente padrão que tem uma reclamação fala com 9 a 10 pessoas a respeito; por outro lado, clientes que têm suas reclamações resolvidas satisfatoriamente falam com apenas 5 pessoas sobre a solução.
- Para cada reclamação que a administração da empresa recebe, existem outros 19 clientes insatisfeitos que não perderam tempo em reclamar.
- A substituição de um cliente custa de 5 a 10 vezes mais em recursos do que a sua manutenção.
- A maioria das companhias gasta 95% de tempo de serviço reparando problemas e apenas 5% tentando avaliar o que aconteceu de errado para desagradar o cliente da primeira vez.
- Para as companhias que tentam fazer algo a respeito da insatisfação de seus clientes, mais da metade de todos os esforços em resposta às reclamações reforça reações negativas, fazendo com que os clientes se frustrem ainda mais.

## CAPÍTULO 3

### SERVIÇOS

#### 3.1 A importância dos serviços na economia

De acordo com Giansesi e Correa (1994), em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviços na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto.

Ainda segundo Giansesi e Correa (1994), no Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão de obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas.

Segundo Lacerda (2011), dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o setor de serviços é o que mais cresce na economia brasileira, sendo que em 2010 representaram 68,50% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e responderam por 70% dos empregos formais.

De acordo com Lacerda (2011), em 2010, os Estados Unidos foram o país que mais adquiriu os serviços brasileiros, absorvendo 45% das exportações. Em seguida ficou a União Européia (26,8%), América Latina (9,9%), Mercosul (1,8%) e outros (9,9%). Os serviços mais requisitados para exportação são os serviços técnicos especializados, como advocacia, contabilidade, projetos de engenharia, tecnologia da informação, serviços médicos e outros.

#### 3.2 Conceitos sobre Serviços

De acordo com Rodrigues et al. (2000, p.22), “serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

De acordo com Kotler (2000, p. 448), 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.

Segundo Cobra (1992), “serviços são atividades, benefício ou satisfação oferecidos para venda. Os serviços são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem alto controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade”.

Segundo Giansi e Correa (1994), os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas.

Ainda segundo Giansi e Correa (1994), a intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa.

Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.

### **3.3 Características dos Serviços**

Segundo Moreira (2006), gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens físicos. Entretanto, mais importante que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

De acordo com Las Casas (1999) os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

Segundo Las Casas (1999) a característica de intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Isso requer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing.

Ainda de acordo com Gronroos (1995), o aspecto da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso é necessário uma capacidade de prestação de serviços antecipada.

Las Casas (1999) afirma que a heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isto é fácil de concluir, pois como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também

instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada.

Para Las Casas (1999), a simultaneidade dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem no mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

### **3.4 Momento da Verdade**

Las Casas (1999, p.25) descreve: “os momentos de contato com os clientes observados, pela característica de inseparabilidade, são chamados também de “momento da verdade”.

De acordo com Las Casas (1999), o momento da verdade é o momento em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços.

### **3.5 Serviços Bancários**

#### **3.5.1 Evolução dos Serviços Bancários**

De acordo com Vian et al. (2011) o fator que determina o crescimento das receitas com serviços é a demanda, dada pelo aumento da base de clientes e das transações bancárias. As transações efetuadas pela rede bancária crescem ano a ano, juntamente com o crescimento exponencial não só da base de clientes, mas também da utilização dos serviços bancários. Os indicadores atestam o crescimento das transações, ou dito de outra forma, o espelho dos serviços prestados à sociedade.

Segundo Vian et al. (2011), no Brasil, os bancos são os arrecadadores de impostos federais, estaduais e municipais. Também são os bancos brasileiros que arrecadam as contribuições e pagam os benefícios da Previdência Social; assim como são os bancos que recebem as contas das concessionárias de serviços públicos e fazem o serviço de cobrança das empresas. A amplitude da prestação de serviços dos bancos também pode ser dimensionada pela quantidade total de transações de todos os tipos – desde créditos de salários e Transferências Eletrônicas Disponíveis (TEDs), agendamento de transações e investimentos, passando por saques, depósitos e aposentadorias: 36,7 bilhões em 2006.

O total de operações, aliás, cresceu 85,6% desde 2000, quando foram realizadas 19,8 bilhões de transações, enquanto que o total de contas correntes cresceu, no mesmo período, 63,5%. Ou seja, mais clientes utilizando mais e mais os serviços bancários. Todos esses

serviços prestados à sociedade, desde a remessa de dinheiro via DOC ou TED, até a administração de fundos de investimentos ou um prospecto para lançamento de ações, todos eles envolvem gente, muita gente, que tem de ser permanentemente qualificada, treinada e atualizada. Também envolve tecnologia, manutenção de redes de telecomunicações, a própria rede de agências, o transporte de dinheiro e de documentos. Aliás, a logística de transporte de documentos, unicamente documentos, de toda rede bancária implica mobilização diária de uma extensa malha logística, formada por uma frota de 1.849 veículos e 78 aviões, espalhada por 27 Estados e 5.278 municípios, tudo isso convergindo para 15 centros de compensação regionais. Essa estrutura, o contingente de mais de 424 mil funcionários treinados e os 134.114 pontos de atendimento implica uma série de custos que envolvem a prestação dos mais diversos serviços. Os serviços bancários, como os serviços de telefonia, de saneamento, de transporte, têm custos e fazem parte do negócio bancário.

Para Vian et al. (2011) o estabelecimento de preços de tarifas não se esgota na remuneração dos custos. Também reflete a demanda e a oferta dos serviços, dentro das estratégias e modelos de negócios de cada instituição. Daí não só a diversidade de tarifas que reproduz a diversidade de serviços, mas também as diferenças de preços cobrados pelas instituições. A remuneração dos serviços é que possibilita ao sistema bancário ser no Brasil, o setor que mais investe em tecnologia da informação, com reflexos para toda a sociedade. Quando o mundo parte para o que a revista britânica *The Economist* descreveu como “o fim da era do dinheiro”, com o advento da moeda virtual, a evolução tecnológica dos meios de pagamentos é imperiosa. Com ela, a prestação de serviços bancários por meio eletrônico ganhará ainda mais, em quantidade, em qualidade e em diversidade. O que para a sociedade se traduz em eficiência, segurança e comodidade.

### **3.5.2 Qualidade dos Serviços Bancários**

De acordo com Vian et al. (2011), em todo o mundo, os bancos vêm se caracterizando como prestadores de serviços. Na verdade, desde seus primórdios os bancos prestam o serviço de guarda e transferência de valores. Essa função tende a se expandir, à medida que as economias modernas se caracterizam pelo crescimento expressivo do setor de Serviços. O Brasil seguiu o mesmo caminho: em 1971, o setor de Serviços respondia por 51,6% do PIB e passou a 63,9% em 2006.

Portanto, não é de estranhar que a participação da receita de serviços em relação às receitas totais dos bancos esteja crescendo, no Brasil e no mundo todo.

De acordo com Gronroos (1995), em se tratando de serviços, a qualidade é gerada como resposta a um processo de avaliação, em que o consumidor compara suas expectativas prévias em relação ao serviço com a sua percepção do serviço. Ainda segundo Gronroos (1995), a qualidade em serviços, deve ser acima de tudo “aquilo que os clientes percebem”.

Las Casas (1999, p.16) afirma que “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Segundo Rodrigues et al. (1999, p. 23), “para se obter qualidade na prestação de serviços é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização”.

Segundo Machado et al. (2010), a qualidade percebida e a satisfação dos clientes no setor de serviços vêm sendo amplamente estudadas, pois influenciam as intenções de compra, a retenção dos clientes e, em consequência, a geração de lucro para as empresas.

No cenário econômico brasileiro atual, caracterizado pela busca de novos mercados, além da criação e disseminação de conhecimento, os bancos exercem o papel de agentes de desenvolvimento da sociedade. Apesar da alta competitividade do setor, existe um equilíbrio entre as empresas que oferecem os benefícios, as quais competem muitas vezes pelos mesmos clientes. (MACHADO et al. 2010, p.778).

De acordo com Machado (2010), a satisfação dos clientes é alcançada por aquelas instituições que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com o Relatório Social da Febraban (2011) – Federação Brasileira de Bancos, o volume de serviços prestados à sociedade pelo setor bancário é expressivo e crescente. Ao longo dos últimos anos, o sistema financeiro expandiu seu atendimento a muitos municípios brasileiros. Os bancos interagem com todos os setores da sociedade e estão mais acessíveis a todos esses segmentos. O contato com os clientes é fundamental para os bancos avaliarem sua atuação e a percepção do público sobre eles, bem como identificarem as principais demandas e oportunidades de melhoria ou inovação.

A indústria bancária é um ambiente caracterizado pelo grande envolvimento entre clientes e provedor do serviço. Para atender às necessidades, em constante mudança, de seus clientes as instituições bancárias precisam se reestruturar rapidamente, respondendo ao mercado e às novas tecnologias que surgem. (MACHADO et al. 2010, p.775).

Ainda, segundo Vian et al. (2011), os avanços tecnológicos permitem disponibilizar novos serviços, promovendo assim a bancarização de milhões de brasileiros, além de maior

comodidade e segurança a todos os clientes e usuários das instituições. O equilíbrio entre bancos nacionais e estrangeiros também auxiliou na formação de um cenário de instituições modernas e competitivas, fundamental para estimular o crescimento da economia brasileira.

De acordo com Machado et al. (2010), considerando a existência de muitas instituições financeiras, e a estabilidade das relações com os clientes, a expansão dos negócios no setor bancário, se dará mediante a diferenciação. A forma como os bancos prestam seus serviços atualmente oferece grandes oportunidades para atrair e manter clientes, os quais estão em busca de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades. A diferenciação entre os fornecedores de um serviço, por vezes, se dá pela melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, o que irá gerar maior satisfação de seus clientes.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), no ano de 2011 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. Segundo a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), as demandas que mais se destacaram no setor bancário foram as relativas a cartões de crédito. O maior problema concentra-se na cobrança de tarifa de emissão de boleto de cartão de crédito, procedimento considerado indevido pelo Procon-SP e proibido pela Resolução 3693/2009 e pela Carta Circular 3349/2008, ambas do Banco Central. Em razão dessa conduta, os cinco primeiros bancos que mais tiveram reclamações foram autuados pelo Procon-SP. Persistem ainda em 2009 as queixas referentes à cobrança de valores não reconhecidos nas faturas de cartões de crédito em caso de roubo/furto, perda/extravio do “plástico”, ou mesmo quando o cartão permanece de posse do consumidor. As instituições recusam a efetuar o estorno alegando que a comunicação da perda, extravio, furto ou roubo do cartão não foi imediato, ou se deu fora do prazo, argumento que desconsidera que é dever e responsabilidade da instituição garantir a segurança do produto que comercializa no mercado. Ainda no que diz respeito aos cartões de crédito, ocorreram situações em que o consumidor deparou-se com lançamentos de serviços que não solicitou como seguros de vida, contra roubo, de acidente pessoal, etc. E, ainda, ofertas de parcelamento de fatura feita pelas administradoras sem a devida informação sobre as características da oferta: taxa de juros, valor total cobrado, a qual fatura se refere o



parcelamento oferecido, entre outras. A Tabela 1 mostra as reclamações fundamentadas sobre os serviços bancários no ano de 2009.

Tabela 1 – Reclamações Fundamentadas – Ano de 2009

<b>Setor</b>	<b>Quantidade de Reclamações</b>	<b>Percentual</b>
Alimentos	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

Fonte: Adaptado da Fundação PROCON (2010)

Ainda 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. A Tabela 2 mostra a evolução do número de reclamações no setor bancário.

Tabela 2 – Evolução do número de reclamações no setor bancário

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de Reclamações</b>	<b>Percentual de Evolução em relação ao ano anterior</b>
2004	1.100	21,98
2005	1.900	72,73
2006	2.700	42,11
2007	4.505	66,85
2008	6.500	44,28
2009	8.991	38,32

Fonte: Adaptado da Fundação PROCON (2010)

Zeithaml e Bitner (2003) definem 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.

Segundo Reis (2001), 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.

Segundo Giancesi e Correa (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 Correa (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 ou boicotando o fornecedor.
- 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).

## CAPÍTULO 4

### DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE

#### 4.1 Histórico

Segundo Akao (1988), o Desdobramento da Função qualidade originou-se no Japão na década de 1960, quando as indústrias japonesas apresentaram um forte crescimento, constatado principalmente na indústria automobilística. O controle da qualidade até então, era efetuado basicamente através do Controle Estatístico de Processos (CEP). Porém, as freqüentes mudanças efetuadas nos modelos de automóveis fabricados neste período exigiram uma garantia desde início do projeto até o término da fabricação do produto. Dessa forma, o controle da qualidade dos processos evoluiu para a Gestão da Qualidade total (GQT).

As primeiras tentativas de implementação do Desdobramento da Qualidade ocorreram em 1966 e deve-se a princípio pela falta de clareza em determinar a qualidade do projeto e também pelas dúvidas existentes em relação aos padrões técnicos de cada processo executado.

O Desdobramento da Qualidade ganhou força quando foram introduzidas as matrizes da qualidade em 1972, sendo que neste mesmo ano ocorreu a primeira aplicação prática da metodologia QFD nos estaleiros da Mitsubishi Heavy Indústrias Ltda, na cidade de Kobe no Japão. Em 1978 Akao publicou o livro Quality Function Deployment, no qual descreve o uso da metodologia QFD. Uma pesquisa realizada em 1986 no Japão, pela União de Cientistas e Engenheiros, mostrou que 54% das companhias associadas a essa instituição implementaram o QFD (ADAMS e GAVOOR, 1990). A Toyota é uma das companhias japonesas que utilizam o QFD, sendo que esta utilização é estendida aos seus fornecedores. Segundo Hauser e Clausing (1988), de 1977 a 1984 a Toyota havia conseguido, graças ao QFD, uma redução de mais de 60% nos custos de lançamentos de novos produtos.

Nos estados Unidos, O QFD foi introduzido como um conceito por Yoji Akao em outubro de 1983, através de um artigo publico na Quality Progress, revista da American Society for Quality Control (ASQC). Segundo Adams e Gavoor (1990), a companhia 3M, logo em seguida, tornou-se a primeira companhia americana a aplicar o QFD em um projeto. Em 1984 a metodologia QFD foi introduzida na FORD, sendo também estendida aos seus fornecedores.

Segundo King (1989), empresas como a AT&T, General Motors, IBM, Hewlett-Packard, Dow Chemical e Texas Instruments são algumas das grandes organizações americanas que implementaram a metodologia QFD.

Segundo Hauser e Clausing (1988), as empresas japonesas têm utilizado a metodologia QFD com sucesso na fabricação de produtos eletrônicos, eletrodomésticos, roupas, circuitos integrados, borracha sintética, equipamentos para construção e motores para equipamentos agrícolas, além da utilização nos mais diversos ramos do setor de serviços.

A flexibilidade da aplicação do QFD é uma de suas mais importantes características (COSTA, 1999).

#### **4.2 O Desdobramento da Função Qualidade**

O Desdobramento da Função Qualidade é uma série de atividades que engloba desde a identificação das exigências do cliente até a completa introdução e formação destas.

O Desdobramento da Função qualidade no sentido amplo (QFD) constitui-se de Desdobramento da Qualidade (QD) e o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) no sentido restrito. O Desdobramento da Qualidade é definido como sendo a conversão das exigências dos usuários em características substitutivas (características de qualidade), a definição da qualidade do projeto do produto acabado, o desdobramento desta qualidade em qualidades de outros itens tais como: qualidade de cada uma das peças funcionais, qualidade de cada parte e até os elementos do processo, apresentando sistematicamente a relação entre os mesmos. O Desdobramento da Função Qualidade, no sentido restrito, é definido como sendo o desdobramento, em detalhes, das funções profissionais ou dos trabalhos que formam a qualidade, seguindo a lógica de objetivos e meios (AKAO, 1997, p 21).

Segundo Oakland (1994), o QFD é um sistema para projetar um produto ou serviço, baseado nas exigências dos clientes, com a participação de membros de todas as funções da organização. Converte as necessidades do cliente em requisitos técnicos.

#### **4.3 Conceitos Sobre a Técnica QFD**

Segundo Akao (1996), o QFD é uma filosofia para a garantia de qualidade.

O QFD é uma metodologia comprovadamente eficaz para se obter respostas rápidas do que os clientes necessitam. Utilizando equipes multifuncionais, com conhecimento sobre o desempenho dos produtos junto aos clientes, tem-se um eficaz meio de comunicação para “ouvir o cliente”, questão chave para transformar as necessidades dos clientes em projetos de sucesso (AKAO, 1990).

Ainda de acordo com Akao (1996), a finalidade do QFD é estabelecer a qualidade do projeto de um produto ou serviço, antes mesmo da sua entrada no processo de fabricação ou de execução no caso de serviços, de acordo com as características exigidas pelos clientes e transmitindo os principais itens que irão garantir as referidas qualidades exigidas, desde cada uma das partes até os elementos do processo, através de uma rede de qualidade.

O QFD é uma importante ferramenta de planejamento, comunicação e documentação do desenvolvimento de novos produtos e melhorias dos existentes, que auxilia a redução de custos e garante a melhoria da qualidade (SIMÕES, 1995).

Segundo Adams e Gavvor (1990), o QFD é uma técnica que pode melhorar o processo de produção e desenvolvimento de produtos.

Cheng (2007) define o QFD como “uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com qualidade e de explicar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade”.

Segundo Ribeiro (1996), existe diversas definições para o QFD conforme abaixo:

- É uma técnica de gestão, pois auxilia no gerenciamento de projetos simples ou complexos;
- É um método de solução de problemas, listando o quê precisa ser feito e como pode ser feito;
- Facilita a modelagem do conhecimento, descobrindo o conhecimento técnico da equipe
- Facilita a documentação de informações através do uso de 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;
- Fornece abertura á criatividade e inovações através de discussões mutisetoriais em um ambiente de engenharia simultânea;

Segundo Akao (1990), 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.

Segundo Hauser et al. (1993, p.28), “qualquer empresa na área de produtos ou serviços pode usar o processo QFD. Trata-se de uma ferramenta essencial à implementação da Gestão pela Qualidade Total”.

QFD é uma ferramenta originária do Japão que tem a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes a partir de suas próprias percepções. Esta ferramenta vem se desenvolvendo no Brasil de forma crescente, tomando espaço na indústria de alimentos, tanto no setor da indústria quanto no de serviços (CHENG; MELO FILHO, 2007).

De acordo com Akao (1996), o QDF é uma técnica eficaz através da qual consegue-se satisfazer de forma rápida, as necessidades dos clientes, a partir do momento em que utiliza-se equipes que executam diferentes funções, e que conhecem o desempenho de seus produtos ou serviços junto aos clientes.

Para Juran (1997), o Desdobramento da Função Qualidade é o conjunto de funções que constituem a qualidade.

De acordo com Simões (1995), o QFD é uma importante ferramenta de planejamento, comunicação e documentação do desenvolvimento de novos produtos e serviços, que auxilia na redução e custos e garante a melhoria da qualidade.

Akao (1996) afirma que o QFD é uma ferramenta eficaz para garantir os requisitos determinados pelas normas ISO 9000.

O QFD é utilizado para o desenvolvimento de produtos, de acordo com as reais necessidades dos clientes e não por “adivinhação” da equipe de projetos, tornando a empresa apta a desenvolver produtos que atendam às diferentes exigências de seus clientes.

A equipe do QFD, portanto, vai lidar com informações como entrada, ou seja, as necessidades dos clientes que serão coletadas e analisadas; e como saída deste trabalho, o conhecimento tecnológico (CHENG, 2007).

Ainda segundo Cheng (2007), a Gestão Estratégica da Qualidade é um sistema que surgiu na busca do sucesso e garantia da satisfação total do cliente, pelo gerenciamento da rotina, gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento interfuncional.

De acordo com Cheng (2007), o QFD auxilia o processo de gerenciamento de desenvolvimento de produto ou serviços. Essa ação gerencial do planejamento da qualidade pode ser dividida em quatro etapas:

- 1<sup>a</sup>- Finalidade do produto (a que necessidades e desejos o produto deve satisfazer);
- 2<sup>a</sup> - Identificação das características do produto (que características, materiais e tecnologias são necessários);

3ª - Identificação dos processos (qual é o fluxograma de processo e como as características podem ser agregadas);

4ª - Plano tentativo de fabricação (se der certo, será adotado como padrão)

Peixoto e Carpinetti (1998) afirmam que o QFD é uma técnica a ser empregada durante o desenvolvimento de um serviço ou produto e o seu principal objetivo é auxiliar a equipe de desenvolvimento a incorporar no projeto as reais necessidades dos clientes.

Para Cardoso et al. (2005), o QFD é uma técnica de desenvolvimento de produtos e serviços, que tem a finalidade de identificar as principais expectativas e exigências dos clientes, e assim para projetar, desenvolver e fornecer produtos e serviços que atendam as demandas de qualidade dos clientes.

De acordo com Guinta e Praizler (1993, p.15), QFD é uma metodologia que ajuda a equipe tomar decisões. Segundo essa metodologia, a equipe desenvolve um modelo de QFD, abrangendo o seguinte:

1. A definição do objetivo, que descreve a finalidade, o problema ou o objetivo da equipe.
2. Uma lista de *quês*, contendo as características do produto, processo ou serviço, tal como definidas pelo cliente.
3. A Ordem de Importância, ou valores ponderados atribuídos aos *quês*.
4. Uma Matriz de Correlações, que mostra a relação ente os vários meios de produzir os *quês*.
5. Uma lista de *comos*, indicando maneiras de produzir os *quês*.
6. Um conjunto de metas, que indicam se a equipe deseja aumentar ou diminuir os valores de um dos *comos*, ou estabelecer determinado valor para o mesmo.
7. Uma Matriz de Relações, que é um meio sistemático de identificar o nível de relacionamento entre uma característica do produto ou serviço (*o quê*) e determinada maneira de atingí-la (*o como*).
8. Uma Avaliação da Concorrência Feita pelo Cliente, analisando as características do produto ou serviço oferecido pela concorrência, em comparação com o produto ou serviço da equipe.
9. Uma Avaliação Técnica da Concorrência, ou lista de *quanto*, que mostra as especificações de engenharia da empresa para cada *como* e as especificações técnicas do concorrente.

10. Fatores de Probabilidade, cujos valores indicam a facilidade com que a empresa pode realizar cada *como*.

11. O Número Absoluto de Pontos, que é a soma dos valores calculados para cada *como* ou coluna da Matriz de Relações.

12. O Número Relativo de Pontos, ou relação seqüencial de cada *como* segundo o seu *Número Absoluto de Pontos*. O número 1 é atribuído ao *como* que obteve o maior número de pontos, o número 2 ao que obteve o segundo maior número de pontos etc.

Considerações a respeito do QFD, segundo Ribeiro et al. (2001):

1<sup>a</sup>- É uma técnica de gestão, pois auxilia no gerenciamento de projetos simples ou complexos;

2<sup>a</sup>- É um método de planejamento, onde os esforços de engenharia são deslocados para a fase de planejamento;

3<sup>a</sup>- É um método de solução de problemas, listando O QUÊ precisa ser feito e COMO pode ser feito;

4<sup>a</sup>- É facilita a modelagem do conhecimento, descobrindo o conhecimento técnico da equipe;

5<sup>a</sup>- Facilita a documentação de informações, através do uso de matrizes de dados;

6<sup>a</sup> - 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;

7<sup>a</sup> - Fornece abertura à criatividade e inovações, através de discussões multisetoriais em um ambiente de engenharia simultânea.

O QFD é um método que pode ser utilizado na priorização e seleção de projetos, na comparação com os processos e produtos dos concorrentes e na adaptação das necessidades dos usuários em desempenho (PANDE et al., 2001).

“O QFD é um caminho sistemático de garantir que o desenvolvimento das características e especificações do produto, bem como o desenvolvimento de metodologias, processo e controles, sejam orientados pela necessidade do consumidor” (EUREKA et al., 1992, p.13).

Guimarães (1996) define QFD como uma ferramenta indispensável para transformar as necessidades e expectativas dos clientes em especificações de produtos e ou serviços, de forma que estas necessidades estejam inseridas nos produtos ou serviços finais.



O QFD é um método de planejamento estratégico, que tem como principal característica a melhoria da Qualidade, no seu sentido mais amplo, satisfazendo os desejos dos clientes.

O QFD é uma ferramenta usada para estruturar o planejamento e desenvolvimento do produto de forma a permitir que a equipe de projeto possa especificar claramente quais os desejos e necessidades dos consumidores, e então avaliar sistematicamente cada produto e/ou serviço proposto, a fim de identificar se tais desejos e/ou necessidades estão sendo incorporados quando do desenvolvimento desses produtos (GUINTA et al.,1993).

#### 4.4 Princípios do QFD

Segundo Cheng (2007), o QFD possui três princípios básicos, cada um deles expressando um par de idéias: subdivisão e unificação; pluralização e visibilidade; e totalização e parcelamento. Esses princípios são os seguintes:

**1º- Princípio da Subdivisão e Unificação.** Segundo Peixoto et al. (1998), a subdivisão diz respeito aos desdobramentos dos objetos de análise da metodologia qualidade e do trabalho, almejando um nível de detalhamento cada vez maior. Por outro lado, a unificação diz respeito à necessidade de aglomerar as idéias detalhadas encontradas em grupos hierarquizados.

**2º- Princípio da Pluralização e Visibilidade.** A pluralização refere-se à diversidade de pontos de vista relacionados com as atividades do QFD. Um dos pontos fortes dessa metodologia QFD é a análise dos fatores considerando as perspectivas de todas as partes envolvidas no processo, as áreas de projeto e operacionalização da empresa e os clientes. Por outro lado, a visibilidade está presente através da utilização de métodos visuais que demonstram as relações entre as diversas variáveis que envolvem o desenvolvimento do produto (PEIXOTO, 1998).

**3º- Princípio da Totalização e do Parcelamento.** Segundo Peixoto et al. (1998), esse princípio faz a equipe ter simultaneamente a visão do todo e do específico durante todo o trabalho do desenvolvimento do produto, buscando entender como cada parte influencia o todo e é por ele influenciada. É o conceito de engenharia simultânea aplicada ao QFD.

#### 4.5 As quatro fases do QFD

As quatro fases do QFD constituem um guia capaz de ajudar a empresa a percorrer o ciclo de desenvolvimento do produto, desde o projeto até a produção. As quatro fases são as seguintes: projeto, detalhes, processo e produção.

Segundo Guinta et al. (1993), as fases do QFD ajudam a transmitir os requisitos do produto, tal como exigidos pelo cliente, às equipes de projeto e destas aos operadores da produção.

Ainda de acordo com Guinta et al. (1993), cada fase produz uma matriz que consiste em uma coluna vertical (*quês*) e uma linha horizontal (*comos*). Os itens da coluna vertical são as exigências dos clientes; a linha horizontal mostra os meios mais importantes, ou aqueles que requerem mudança de tecnologia, ou ainda os que apresentam alto risco são transferidos para a fase seguinte. As fases do QFD, segundo Guinta et al. (1993), são descritas abaixo:

**1ª- Projeto.** Na fase de projeto, o cliente contribui pra definir os requisitos do produto ou serviço. A matriz QFD contribui para definir os requisitos do produto ou serviço. A matriz QFD ajuda a equipe a converter as exigências do cliente em *quês*. Uma vez determinado esses itens, a equipe passa a desenvolver a matriz, criando diferentes maneiras de satisfazer os requisitos, ou seja, os *comos*. Após avaliação adicional, alguns destes últimos são transferidos para a fase seguinte.

**2ª- Detalhes.** Os *comos* transferidos da fase um tornam-se os *quês* da segunda fase. Nesta fase, determinam-se os detalhes e componentes necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço. Os detalhes que saem desta fase são os que apresentam a mais alta relação com a satisfação dos requisitos do produto especificados pelo cliente. São os *comos* transferidos para a fase seguinte.

**3ª-Processo.** Na terceira fase, desenvolve-se uma matriz que mostra os processos necessários para fabricar o produto. Os *comos* da segunda fase tornam-se os *quês* desta terceira matriz. Os processos que saem desta fase são os que melhor irão satisfazer os requisitos do produto especificados pelo cliente. São os *comos* a serem transferidos para a quarta fase.

**4ª-Produção.** Na fase 4, desenvolvem-se os requisitos de fabricação do produto. Os *comos* da terceira fase passam a ser os *quês* desta fase final. Os métodos de produção aqui determinados permitirão à empresa fabricar um produto de alta qualidade que satisfaça as exigências do cliente.

#### 4.6 Atribuições do QFD

A partir de especificações gerais ou problemas específicos de um produto, o sistema de Desdobramento da Qualidade subdivide-os, mediante uma série de matrizes, em tarefas específicas. Estas tarefas estabelecem o nível mínimo do esforço a ser empreendido para satisfazer o cliente (HAUSER et al., 1993, p.28).

A metodologia QFD possibilita avaliar como os padrões são necessários para assegurar que cada indivíduo em cada função exerça um papel vital na compreensão do que o cliente deseja como projetar e desenvolver o que deseja e como prover continuamente um excepcional serviço pós-venda a esse cliente (COSTA, 1999, p.37).

“O QFD ajuda a focalizar os detalhes dos negócios, seja manufatura ou prestação de serviços, o que resulta em sucesso dentro do mercado” (EUREKA et al., 1998, p.1).

Ainda segundo Eureka (1998, p.1), o mais importante é que o QFD ajuda a identificar e satisfazer as necessidades dos clientes e, além disso, fabricar produtos focados e prestar serviços focados na finalidade e no custo, numa era em que não fazer isso significa perder mercado.

Em termos práticos, o QFD pode ser visto como um processo dividido em quatro partes: a primeira e a segunda fases estão voltadas pra o planejamento e o projeto do produto ou do serviço, e as outras duas, para o planejamento do processo e as atividades de chão de fábrica (GUINTA et al. 1993., p.17).

#### **4.7 Os Benefícios do QFD**

Segundo Hauser et al. (1993, p.28), são três os atributos que constituem a melhor definição de qualidade: (1) satisfazer exigências; (2) vir a tempo; (3) não exceder custos, sendo que o QFD nos permite satisfazer a definição de qualidade do cliente. E, ao fazê-lo, proporciona vários benefícios, tais como:

- Foco no consumidor;
- Considera a concorrência;
- Registro das informações;
- Interpretações convergentes das especificações;
- Redução do tempo de lançamento e reparos após o lançamento;
- Seu formato visual ajuda a dar foco para a discussão do time de projeto, organizando a discussão;
- Aumenta o comprometimento dos membros da equipe com as decisões tomadas;
- Os membros da equipe desenvolvem uma compreensão comum sobre as decisões, suas razões e implicações.

## **4.8 Abordagens do QFD**

QFD é uma metodologia que traduz as necessidades e expectativas dos clientes desde o projeto até o processo de fabricação de um produto ou prestação de um serviço. O QFD vem sendo utilizado tanto para o desenvolvimento de produtos, como também para o de serviços. Observa-se também que o QFD é uma ferramenta de grande utilidade para o planejamento.

O QFD é uma ferramenta que proporciona grandes melhorias na qualidade quando utilizado corretamente (FIATES, 1995).

### **4.8.1 Abordagem de Macabe (abordagem das quatro fases)**

A abordagem de Macabe ou das quatro fases como é conhecida nos EUA, foi disseminada nos EUA por como Don Clausing, e John Hauser em 1988 e também pelo *American Supplier Institute* em 1989.

A abordagem das quatro fases se tornou conhecida nos EUA a partir do artigo “*The house of quality*”, publicado na *Harvard Business Review*, em junho de 1988, de autoria de Hauser e Clausing (1988).

### **4.8.2 Abordagem do QFD - Estendido**

De acordo com Hauser e Clausing (1998), o QFD – Estendido (figura 1), é um modelo o qual foi obtido após terem detectados pontos fracos no modelo das quatro fases. É entendido de forma mais ampla, pois está ligado ao planejamento da qualidade e ao sistema de garantia da qualidade. A primeira e segunda referem-se ao planejamento do produto ou serviço. A terceira e quarta fase dizem respeito ao planejamento do processo e atividades de controle de qualidade.

O QFD Estendido integra o modelo proposto ao processo de seleção de conceitos definidos por Stuart Pugh (CARVALHO e PALADINI, 2006). A aplicação desse modelo é direcionada para o desenvolvimento de produtos complexos e dinâmicos, dando prioridade para o detalhamento e a inovação de conceitos, que o QFD tradicional não consegue atender.

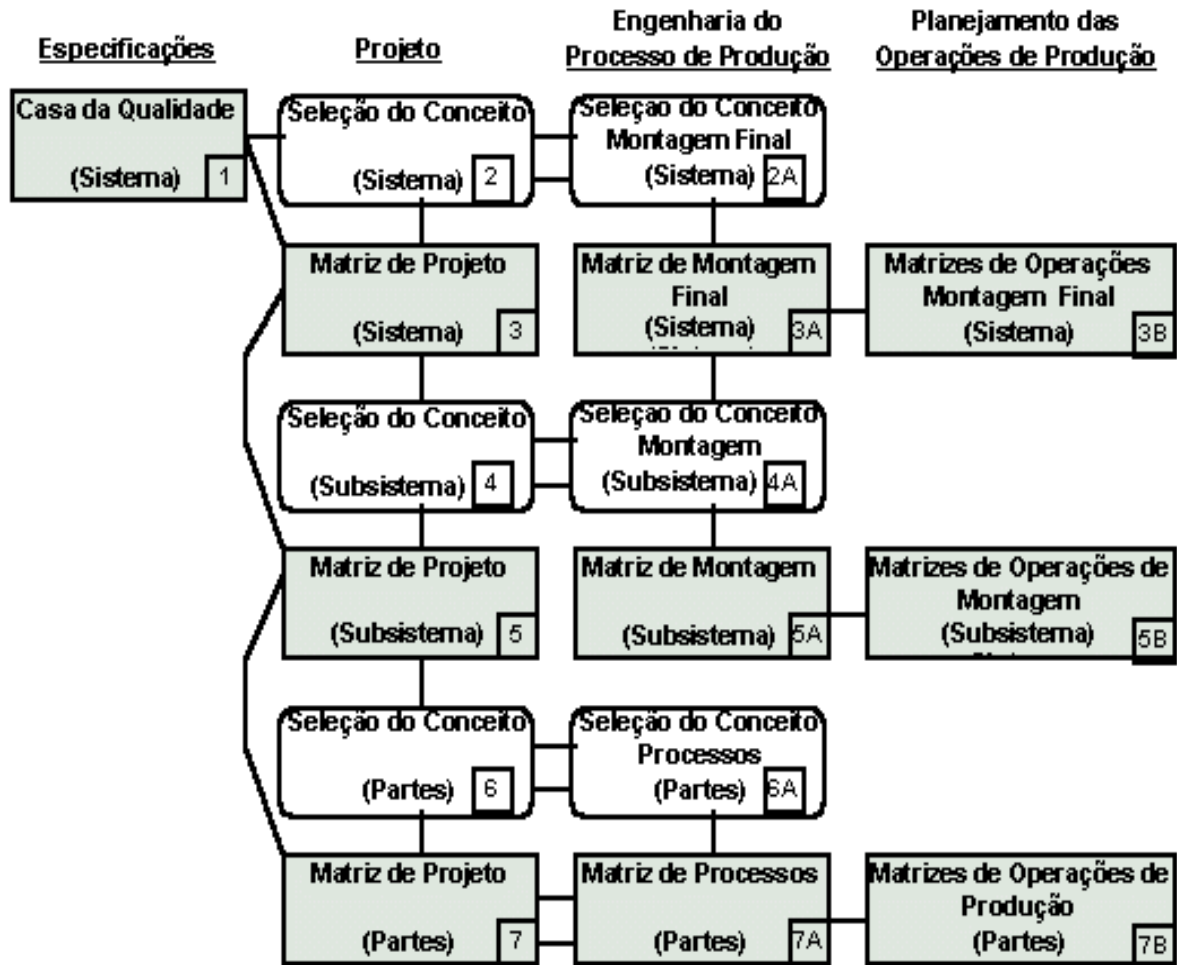


Figura 1 – Modelo do QFD estendido. Fonte: Carvalho e Paladini (2006)

#### 4.8.3 Abordagem de Akao (ou das quatro ênfases)

De acordo com Fiates (1995), Akao, em sua primeira abordagem apresenta quatro fases distintas de desdobramento: desdobramento da qualidade, da tecnologia, da contabilidade e do custo.

A primeira fase de desdobramentos, a qual tem início com desdobramento da qualidade, é denominada, como um todo, de desdobramento da qualidade. Neste modelo, Akao indica a utilização dos quatro desdobramentos, fornecendo a possibilidade de um estudo mais amplo mais e completo sobre um dado tema.

Observa-se que as quatro fases de desdobramento não implicam obrigatoriamente em quatro matrizes (figura 2).

Para cada um dos desdobramentos, o autor sugere uma série de matrizes, que são utilizadas dependentemente dos parâmetros estabelecidos (FIATES, 1995).

	Qualidade I	Tecnologia II	Custos III	Confiabilidade
Produto	Requisitos do consumidor x Características do produto	Requisitos do consumidor x Desdobramento do mecanismo	Avaliação do Mercado a preço, participação e lucro	Requisitos do consumidor x Árvore de falha
Sistemas e função	Desdobramento de função x Características do produto	Desdobramento de função x Características do consumidor	Desdobramento de função x Desdobramento do mecanismo	Estudo de gargalos x Árvore de falhas
Partes	Partes x Características do produto	Partes x Desdobramento do mecanismo	Desdobramento dos custos das partes	Análise de falhas
Produção	Método de desdobramento e planejamento cartas de controle e garantia da qualidade			

Figura 2 – Modelo simplificado do QFD das quatro fases. Fonte: Akao (1996)

#### 4.8.4 Abordagem de Robert King

A abordagem de Robert King é semelhante à abordagem de Akao (4 ênfases). King reorganizou a abordagem de Akao, agrupando as matrizes em uma única matriz denominada Matriz das Matrizes, visando uma melhor compreensão e facilidade na implementação do QFD. Mudanças propostas por King (1989):

1ª - Alterou a forma de ensinar o QFD, pois, no Japão, muitos assuntos são ensinados através de enigmas, e o estudante aprende através da solução dos mesmos. King alterou estes enigmas, tornando mais fáceis de compreender e absorver os conceitos e procedimentos.

2ª - Introduziu o método de seleção de Pugh, assegurando a inovação no QFD.

3ª - Fez um rearranjo das matrizes. As matrizes foram rotuladas por colunas e linhas.

#### 4.9 Trabalhos recentes sobre QFD

Rodrigues (2010) utilizou a técnica QFD para avaliar serviços de alimentação do campus da UNICAMP.

A utilização da Matriz da Qualidade do QFD mostrou-se eficaz na avaliação dos estabelecimentos de serviços de alimentação do campus da UNICAMP Campinas e pode ser utilizada tanto para novas avaliações no campus como em outros campi universitários ou locais/instituições com estrutura semelhante (RODRIGUES, 2010, P. 160).

Costa (1999) utilizou a técnica QFD em uma agência bancária em Campinas/SP, visando à melhoria do seu desempenho no atendimento aos clientes.

A metodologia QFD proporciona um melhor entendimento das necessidades dos clientes, sendo possível avaliar quais são os aspectos do relacionamento mais valorizados por eles. O relacionamento das necessidades com várias áreas da empresa passa a ser melhor compreendido, em virtude das associações das necessidades com os processos (COSTA, 1999, p. 80)

Forner (2003) utilizou a técnica QFD como ferramenta para o desenvolvimento de veículos destinados ao transporte coletivo de passageiros.

Por meio da construção das matrizes do QFD, pode-se identificar claramente os itens mais importantes no sentido de agregar melhorias à qualidade do produto, com menores dificuldades, esforços, tempos e custos, atendendo ainda de forma prioritária as qualidades demandadas na matriz da qualidade (FORNER, 2003, p. 92).

Alves (2009) utilizou a técnica QFD para a melhoria contínua da satisfação dos clientes internos e externos no caso da vitrine de tecnologia da EMBRAPA.

“O QFD é altamente recomendado não apenas para o estudo da percepção do público sobre a qualidade de determinado produto ou serviço, mas também como um facilitador da transformação dessa percepção em requisitos/demandas” (ALVES, 2009, p. 110).

Favaretto (2007) utilizou a técnica QFD para como um modelo para a o desenvolvimento de bebidas, com o objetivo de verificar as vantagens e desvantagens de sua utilização em uma empresa deste setor.

O QFD através de toda a sua metodologia permitiu ter um contato direto com o consumidor uma vez que para sua aplicação é necessário saber as expectativas destes em relação ao produto a ser desenvolvido. Desta forma, a organização pode obter uma direção precisa para o tipo de produto a ser desenvolvido, diminuindo assim as chances de erro no desenvolvimento do mesmo (FAVARETTO, 2007, p. 74).

Tengam (2008) utilizou a técnica QFD para planejar a qualidade em um serviço público odontológico.

“Os resultados permitem concluir que o método QFD (desdobramento da função qualidade) pode ser aplicado no serviço público odontológico, constituindo uma ferramenta de qualidade importante e viável na avaliação e no planejamento das ações em saúde bucal.” (TENGAN, 2008, p. 58).

Volpato (2010) utilizou a técnica QFD como objetivo verificar a possibilidade de planejar a qualidade dos serviços de saúde em quatro Unidades de Saúde da Família na cidade de Piracicaba – SP.

Os resultados das pesquisas permitem concluir que o planejamento da qualidade nos serviços de saúde deve ser determinado através da percepção e das necessidades dos usuários e dos profissionais envolvidos no processo; e, preferencialmente, com a utilização de ferramentas específicas e eficazes, como se comprovou com o QFD (VOLPATO, 2010, p. 51).

Magri (2010) utilizou a técnica QFD em um estudo de caso que foi realizado no setor de serviços, onde foram identificadas as necessidades dos clientes em um restaurante com relação aos serviços prestados, e com isso foram propostas melhorias ao processo.

#### 4. 10 A Casa da Qualidade

A matriz da qualidade é formada por três atividades: sistematização das qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes, transformação das qualidades exigidas pelos clientes em características de qualidade ou técnicas e as relações entre a qualidade demandada e as características de qualidade (CHENG, 2007). A Figura 3 mostra a casa da casa qualidade.

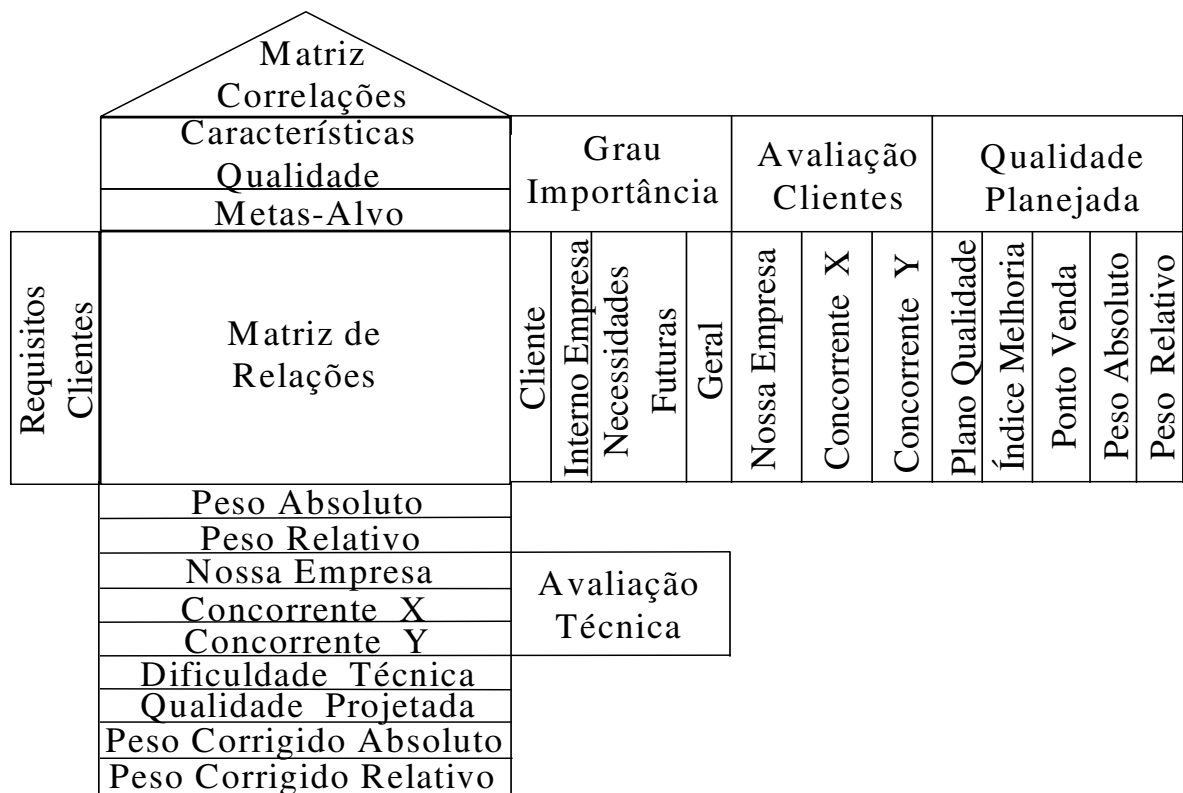


Figura 3 – Matriz da qualidade. Fonte: Akao (1996)



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 (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. A matriz da qualidade é a primeira matriz que constitui o modelo conceitual de QFD. As fases para o desenvolvimento da matriz da qualidade são as seguintes:

1ª - Identificação dos clientes

2ª - Ouvir a voz dos clientes

3ª - Desdobramento da qualidade demandada

- 4ª - Importância dos itens da qualidade demandada (IDI)
- 5ª - Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (Ei)
- 6ª - Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (Mi)
- 7ª - Priorização da qualidade demandada (IDi\*)
- 8ª - Desdobramento das características da qualidade
- 9ª – Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade (DQij)
- 10ª – Especificações atuais para as características de Qualidade
- 11ª – Importância das características de qualidade (IQj)
- 12ª – Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (DJ)
- 13ª – Avaliação competitiva das características da qualidade (BJ)
- 14ª – Priorização das características de qualidade (IQJ\*)
- 15ª - Identificação das correlações entre as características de qualidade

#### **4.10.1 Componentes da casa da qualidade**

Principais componentes da casa da qualidade segundo Cheng (2007):

##### **Grau de Importância (Interno da Empresa)**

Segundo Kano (1991), o grau de importância é o enquadramento dos requisitos dos clientes, através da pontuação de uma escala numérica. Os requisitos dos clientes expressam as qualidades verdadeiras. A empresa deve saber a classificação de cada requisito e considerar que: a comparação entre produtos é obtida através da avaliação das qualidades lineares, as qualidades óbvias só são percebidas quando ausentes e as qualidades excitantes seduzem os clientes e faz com que o produto não seja comparado racionalmente.

##### **Grau de importância (Necessidades Futuras)**

O grau de importância é a previsão da importância dos requisitos quando o produto for lançado no mercado. As pessoas mudam suas necessidades e valores com o passar dos tempos. Produtos que requerem um longo período de desenvolvimento podem não possuir mais o grau de importância obtido com as pesquisas de mercado e desta forma, a empresa deve estimar a importância que os clientes darão, no futuro, a cada requisito (AKAO, 1996).

### **Grau de importância (Geral)**

Segundo Capello (2007), o grau de importância geral é o valor final de cada requisito como resultado da análise dos três itens anteriores. Somente o grau de importância geral será considerado nos cálculos dos pesos relativo e absoluto, sendo que este cálculo é realizado através de uma análise qualitativa.

### **Avaliação competitiva do cliente (Empresa x Concorrentes)**

É uma pesquisa quantitativa que identifica como os clientes percebem o desempenho do produto atual da empresa quando comparado aos principais concorrentes. A empresa deve saber com precisão qual é o desempenho do produto e quais as suas características que determinam esse desempenho. A partir desse conhecimento, e da avaliação do cliente para o produto atual da empresa, pode-se estabelecer uma comparação de características do produto e a satisfação do cliente. Isto servirá para a análise da pontuação dos produtos concorrentes e projeção da qualidade do produto em desenvolvimento (CAPELLO, 2007).

### **Plano de Qualidade (Requisitos)**

É o plano de qualidade que faz a inserção da estratégia da empresa no planejamento do produto.

O plano de qualidade deve ser definido após a análise dos seguintes itens: avaliação competitiva do cliente, argumento de vendas e importância do requisito (AKAO, 1996).

### **Melhoria**

É a maneira de pontuar a importância final dos requisitos (peso absoluto e relativo) ao plano estratégico da empresa. Esse índice reflete quantas vezes o produto precisa melhorar seu desempenho, em relação ao produto atual, para alcançar a situação planejada (AKAO, 1996).

### **Peso Absoluto (Requisitos)**

Segundo Capello (2007), o peso absoluto representa a prioridade de atendimento de cada requisito sob os esforços de melhoria que devem ser concentrados em três pontos: requisitos mais importantes, requisitos que estão em consonância com a estratégia da empresa e os requisitos que a empresa precisa melhorar.

### **Peso Relativo (Requisitos)**

“É a conversão do peso absoluto em percentagem, através da divisão do peso absoluto de cada requisito pelo resultado da soma de todos os pesos absolutos.

O peso relativo tem por objetivo facilitar a percepção da importância relativa dos requisitos” (CAPELLO, 2007, p.84).

### **Tabela das Características de Qualidade**

É a Tabela das características de qualidade como um arranjo sistemático, baseado em um diagrama de árvore lógico, das características de qualidade que constituem um produto ou serviço (AKAO, 1996).

As características técnicas do produto podem ser divididas em “elementos da qualidade” e “características de qualidade”.

Os elementos da qualidade são itens não quantificáveis, capazes de avaliar a qualidade do produto. Já as características de qualidade são definidas como os itens que devem ser medidos no produto para verificar se a qualidade exigida está sendo cumprida (CHENG, 2007).

### **Características de Qualidade**

As características de qualidade são características técnicas, ou características substitutas, para o produto final (AKAO, 1996).

As características técnicas são divididas em: elementos da qualidade e características de qualidade.

Os elementos da qualidade são itens não quantificáveis, capazes de avaliar a qualidade do produto. As características de qualidade são definidas como itens que devem ser medidos no produto verificando se a qualidade exigida está sendo cumprida. (AKAO, 1996).

### **Peso Absoluto**

De acordo com Cheng (1995), peso absoluto é a soma dos valores obtidos em cada coluna e colocando o resultado final dessa soma na célula correspondente. Indica a importância de cada característica de qualidade no atendimento do conjunto de requisitos dos clientes.

### **Peso Relativo**

Segundo Cheng (1995), o peso relativo de cada característica da qualidade é obtido através da conversão dos valores do peso absoluto em pesos relativos percentuais, ou seja, dividindo o valor de cada coluna pelo somatório da linha de peso absoluto.

### **Avaliação Competitiva**

O estabelecimento das especificações de projeto é feito sem fatos e dados, com base exclusivamente na experiência pessoal da equipe de projetos sem levar em consideração as necessidades de mercado (CHENG, 2007).

Deve ser feita uma medição dos valores das características da qualidade dos produtos da concorrência pelo menos nos principais produtos que competem no mercado alvo.

Esta pesquisa se dá através de notas atribuídas pelos clientes para os produtos concorrentes (CHENG, 2007).

### **Dificuldade Técnica**

Este fator é uma nota em função da dificuldade tecnológica que a empresa terá para obter o valor determinado para a qualidade projetada das características de qualidade, com a confiabilidade projetada e com o objetivo de custo (AKAO, 1996).

Deve-se avaliar os itens de infra-estrutura e recursos humanos com relação a custos com a finalidade de incluir na priorização a análise custo/benefício dos equipamentos ou tecnologias que estão sendo propostas para utilização na empresa (RIBEIRO et al., 2000)

A dificuldade técnica determina quais são as características que exigirão maior comprometimento de esforços e recursos para obtenção da sua qualidade projetada.

A dificuldade técnica é usada na matriz da qualidade para corrigir o peso das características de qualidade (HAUSER et al., 1998).

### **Qualidade Projetada**

É a última etapa do modelo proposto se concretizando o planejamento das melhorias da qualidade que reforçará o sistema de qualidade existente e levando em consideração os desenvolvimentos anteriores, a voz do cliente e aspectos referentes à concorrência, custo e dificuldade de implantação (RIBEIRO et al., 2000).

Segundo Capello (2007), a Qualidade Projetada pode ser entendida como os valores-meta para as características da qualidade do produto considerando seu peso relativo e a comparação com as características da qualidade dos produtos da concorrência e os objetivos do projeto.

### **Peso absoluto corrigido**

É o resultado da multiplicação do peso absoluto de cada característica de qualidade pelo fator de dificuldade técnica, ou seja, indica a importância de cada característica de qualidade no atendimento do conjunto de requisitos dos clientes (AKAO, 1996).

### **Peso relativo corrigido**

É a conversão do peso corrigido absoluto em percentual. É calculado dividindo o peso absoluto de cada característica de qualidade pelo resultado da soma dos pesos absolutos de todas as características de qualidade (AKAO, 1996).

A partir da casa da qualidade é possível avaliar e determinar a prioridade da qualidade demandada e as características de qualidade que se correspondem, sendo possível o planejamento da qualidade (AKAO, 1996).

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGIA**

Para alcançar o objetivo pretendido, 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.

Para se conhecer as necessidades e expectativas dos clientes em relação o serviço bancário, conforme a segmentação dos mesmos adotou-se os procedimentos conforme o modelo de Ribeiro et al. (2001).

#### **5.1 A Empresa**

A empresa é uma instituição financeira (banco) que possui agências e/ou correspondentes bancários em todo o país, e tem como clientes, pessoas jurídicas (empresas) que atuam nos mais diversos ramos e clientes pessoas físicas de todas as classes sociais.

A instituição financeira em questão disponibiliza ao público, todos os serviços e produtos bancários comuns a um banco comercial, tais como: conta corrente, conta salário, conta de poupança, fundos de investimentos, financiamentos, empréstimos, seguros, títulos de capitalização, pagamentos de benefícios sociais e arrecadações em geral.

#### **5.2 As necessidades e expectativas dos clientes**

A instituição financeira em questão, não possui um método de pesquisa estabelecido, para ouvir os seus clientes. As necessidades e expectativas de apenas uma parcela dos clientes são conhecidas, e assim mesmo, apenas sobre um determinado serviço ou produto específico e somente quando estes clientes se sentem insatisfeitos e fazem suas reclamações por meio do setor de ouvidoria do Banco ou quando se sentem prejudicados financeiramente ou moralmente, e nesse caso, recorrem à justiça ou aos órgãos de defesa do consumidor.

A instituição não possui dados e nem informações confiáveis, sobre o índice de satisfação ou insatisfação dos seus clientes e nem o grau de importância que tais clientes, atribuem aos seus produtos ou serviços.

### **5.3 Definição da equipe de trabalho**

A equipe de trabalho foi formada pelo autor desta dissertação e por gerentes de relacionamentos que têm em suas carteiras de clientes, pessoas físicas com renda entre dois e quatro salários mínimos, denominados “clientes essenciais”. A atividade principal dos gerentes foi a aplicação de questionários. Ao autor da dissertação, além da confecção e aplicação dos questionários, coube também a função de compilar os resultados, desenvolver as demais etapas e gerar as interpretações e conclusões.

### **5.4 Matriz da qualidade**

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. Desenvolveu-se a matriz da qualidade, pois a mesma cruza as necessidades demandada pelos clientes com as características da qualidade. Por meio deste cruzamento, obtém-se a importância de cada característica da qualidade de acordo com a opinião dos clientes. A matriz da qualidade nos permite dar repostas ao que é importante para o cliente, e como saber dessa importância e ainda, estabelecer as relações entre os *quês* e os *comos*.

### **5.5 Identificação dos clientes**

Esta etapa tem como objetivo definir o público para a aplicação da pesquisa. Os clientes identificados foram as pessoas físicas com renda entre dois e quatro salários mínimos, que utilizam os serviços da instituição e têm no mínimo dois produtos bancários. Para esses clientes, adotou-se a nomenclatura de “clientes essenciais”.

### **5.6 Requisitos dos clientes**

Segundo Guinta e Praizler (1993, p.42), “o processo de satisfazer o cliente começa por prestar atenção aos seus requisitos”.

Os japoneses chamam esses requisitos de “*qualidades desejadas pelos clientes*”.

“No QFD, as qualidades requeridas pelos clientes tornam-se itens de uma lista de *quês*” (GUINTA e PRAIZLER, 1993 p.42). Essas qualidades também podem ser interpretadas como atributos. Cada *quê* deve representar um único requisito. O item que contiver mais de um requisito deve ser subdividido em itens separados. Captar a voz do cliente exige habilidade na arte de escutar. O segredo é escrever exatamente o que o cliente disse.



O entrevistador não deve interpretar a seu modo o que o cliente disse, pois pode correr o risco de perder o significado original das intenções do cliente.

“O objetivo final do QFD que é de se converter a voz dos clientes em linguagem de projeto deve ser a definição das características técnicas do produto, que atendam às exigências do mercado. Essas características devem ser definidas tanto em termos qualitativos como quantitativos” (CHENG et al.,2007, p.93).

## **5.7 Os questionários**

Foi realizada a aplicação de questionários para os “clientes essenciais” de 10 agências do mesmo banco em diferentes cidades. O processo iniciou-se com a elaboração de um (APÊNDICE I, página 87). Nesta etapa são definidas questões amplas, obtidas por perguntas abertas e objetivas, 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 (Apêndice II, página 88), 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 uma amostra de 60 clientes, no período de 01 a 20 de novembro de 2011, e o questionário fechado no período de 01 a 17 de dezembro de 2011 a 54 clientes. No questionário fechado foram utilizados dados e informações do questionário aberto. Por fim os resultados obtidos foram compilados e as conclusões geradas de maneira que as interpretações das respostas dos questionários formaram uma lista que dá origem ao nível terciário da árvore da qualidade das demandas dos clientes.

## **5.8 A Pesquisa**

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.

## **5.9 Desdobramento da qualidade demandada**

“É o desdobramento dos requisitos primários em requisitos secundários e terciários, elaborando desta maneira o diagrama de árvore” (CAPELLO, 2007, p.95).

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 18 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”.

### **5.10 Diagrama de árvore**

É uma ferramenta utilizada com o objetivo de se permitir a identificação em alto grau de detalhamento, de todos os meios e tarefas necessários para se atingir um objetivo proposto. Sua forma é de uma estrutura com ramificações, lembrando uma "árvore". Estando estabelecidos os vínculos racionais entre o objetivo e as tarefas que o compõe.

Segundo Moura (1994), o diagrama de árvore tem a função de permitir o desdobramento da qualidade demanda em níveis primários, secundário e terciário, conforme a Tabela 11.

### **5.11 Importância dos itens da qualidade demandada (IDi)**

Os clientes respondendo às questões do questionário fechado definem a importância dos itens que compõem a qualidade demandada por eles. Cada cliente atribui um valor de importância que cada item possui, de acordo com a visão.

O uso de uma escala de importância (Tabela 3), previamente definida, é recomendado por Ribeiro et al. (2001), pois é importante que a escala seja capaz de avaliar precisa e corretamente as opiniões dos clientes sobre o produto ou serviço utilizado por ele.

O peso (IDi) é obtido por meio da divisão do valor de importância atribuído a cada item da qualidade demandada, pela soma dos valores de importância atribuído a todos os itens da qualidade demandada. Cada importância atribuída pelos clientes a cada item é utilizada para a determinação da árvore priorizada.

Tabela 3 – Escala de importância da qualidade demandada

<b>ESCALA DE IMPORTÂNCIA</b>	
<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso</b>
Muito Importante	2,0
Importante	1,0
Pouco Importante	0,5

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Na determinação da importância dos itens de qualidade demandada, é necessário considerar a distribuição dos pesos de cada grupo de itens, de forma a evitar distorções. Assim, a importância dos itens do nível terciário deve ser calculada pela ponderação da importância dos itens do nível secundário e, estes, devem ser ponderados pela importância do nível primário. A ponderação pode ser realizada partindo-se de uma distribuição de 100 pontos percentuais em cada um dos níveis (SOUSA, 2007, p.62).

### 5.12 Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (Ei)

De acordo com Ribeiro et al. (2001), a qualidade que o cliente demanda a cada item deve ser analisada levando-se em conta a sua importância para os negócios da empresa em relação à sua competitividade e à sua sobrevivência estratégica, dentro do ambiente competitivo estudado, para isso deve-se adotar uma escala para avaliação estratégica da qualidade demandada conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Escala para avaliação estratégica da qualidade demandada

<b>Escala de importância</b>	
<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso</b>
Importância Pequena	0,5
Importância Média	1,0
Importância Grande	1,5
Importância Muito Grande	2,0

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

### 5.13 Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (Mi)

Nesta etapa, cada item da qualidade demandada é analisado buscando a comparação com a concorrência, identificando os pontos fortes em que a instituição está defasada perante o mercado. Desta forma, uma nota 2,0 significa que a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa, segundo a percepção dos clientes, está muito abaixo da concorrência. Isto implica na necessidade de melhoria por parte da empresa. Porém, uma nota 0,5 significa que a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa está acima da concorrência e neste caso, não necessita

de procedimentos de correção por parte da empresa. A escala para avaliação competitiva esta representada na Tabela 5.

Tabela 5 – Escala para avaliação competitiva da qualidade demandada

<b>Escala de importância</b>	
<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso</b>
Acima da Concorrência	0,5
Similar à Concorrência	1,0
Abaixo da Concorrência	1,5
Muito abaixo da Concorrência	2,0

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Segundo Sousa (2007, p.63), “a avaliação competitiva também pode ser feita considerando-se um serviço ideal. Neste caso, estar-se-á comparando um determinado serviço com outro constituído de forma ideal (perfeito, completo)”.

#### **5.14 Importância corrigida da qualidade demandada (IDI\*) – Priorização**

Segundo Sousa (2007, p.63), “Os itens de qualidade demandada são priorizados calculando-se a importância corrigida de cada item da qualidade demandada (IDI), levando-se em consideração a avaliação estratégica (Ei) e a avaliação competitiva (Mi)”.

Para o cálculo do índice de importância corrigido, é usada a fórmula proposta por Ribeiro et al. (2001).

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

#### **5.15 Desdobramento das características da qualidade**

“Nesta etapa, os itens da qualidade demandada são associados a uma ou mais características da qualidade, as quais serão usadas para traduzir as demandas da qualidade em requisitos técnicos, mensuráveis e objetivos” (SOUSA, 2007, p. 64).

“As características da qualidade são lançadas nas colunas da matriz da qualidade, devem ser organizadas em uma seqüência lógica, dispostas na parte superior da matriz da qualidade, formando o cabeçalho das colunas” (SOUSA, 2007, P.64).

De acordo com Souza (2007), para cada característica da qualidade, é calculada a sua importância (IQj). Da mesma maneira que a importância da qualidade demandada (IDI), a

importância das características da qualidade (IQj) também é corrigida. Essa correção ocorre em termos de uma avaliação competitiva (Bj) e da dificuldade de atuação (Dj).

### **5.16 Relacionamento da qualidade demandada com as características da qualidade (DQij)**

Nesta etapa é efetuado o preenchimento da matriz da qualidade. Realiza-se então, um cruzamento entre os itens da qualidade demandada e os itens das características da qualidade e são estabelecidas as intensidades dos relacionamentos. De acordo com Sousa (2007), a intensidade dos relacionamentos entre os itens da qualidade demandada e das características da qualidade (DQij), pode ser indicada por números ou por símbolos, que podem ser relações fortes, médias e fracas, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Escala para avaliação de intensidade de relacionamento

<b>Relacionamento</b>	<b>Peso</b>
Forte	9
Médio	3
Fraco	1

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

O estabelecimento das relações é feito ao se responder a seguinte pergunta: se a característica da qualidade “x” for mantida em níveis excelentes, estará assegurada a satisfação da qualidade demandada “y”? Se a resposta for sim, então a relação é forte (9); Se a resposta for parcialmente, então a relação é média (3), se a resposta for muito pouco, então a relação é fraca (1), se a resposta for não, não é dado valor zero.

### **5.17 Especificações atuais para as características de qualidade**

De acordo com Sousa (2007), nesta etapa busca-se identificar as especificações atuais de cada característica de qualidade, que irão constituir um padrão indicativo de qualidade do serviço. As especificações de cada item de característica de qualidade, que atualmente estão sendo utilizados, são o ponto de partida para a avaliação da dificuldade de atuação sobre as características e a avaliação competitiva, para que os atributos possam ser melhorados a fim de atender as necessidades dos clientes. Para as características de qualidade que não possuem medição e, portanto, não possuem especificações, o campo “especificações atuais” da matriz da qualidade não apresentará nenhuma informação. Quando a informação não for disponibilizada ou não ainda não ter sido determinada, a coluna fica em branco.

### 5.18 Importância técnica das características de qualidade (Iqj)

Nesta etapa calcula-se a importância de cada característica de qualidade (IQj), considerando as intensidades dos relacionamentos que as características de qualidade (DQij) mantêm com os itens da qualidade demandada (IDi). Para o cálculo da importância técnica das características de qualidade, é usada a fórmula proposta por Ribeiro et al. (2001).

$$IQj = \sum_{i=1}^n IDi \times DQij$$

Onde:

IQj = Importância das características de qualidade

IDi = Índice de importância da qualidade demandada

DQij = Intensidade do relacionamento entre os itens da qualidade demanda e das características de qualidade.

### 5.19 Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (Dj)

Nesta etapa avalia-se a dificuldade de modificar a especificações das características de qualidade. Utiliza-se a escala proposta por Ribeiro et al. (2001), conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Escala para avaliação da dificuldade de atuação

<b>Dificuldade de atuação</b>	<b>Peso</b>
Muito difícil	0,5
Difícil	1,0
Moderado	1,5
Fácil	2,0

Fonte: Ribeiro et al (2001)

### 5.20 Avaliação Competitiva das características de qualidade (Bj)

Nesta etapa realiza-se uma comparação do desempenho da empresa com a concorrência, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Escala para avaliação competitiva da qualidade demandada

<b>Posição</b>	<b>Peso</b>
Acima da Concorrência	0,5
Similar à Concorrência	1,0
Abaixo da Concorrência	1,5
Muito Abaixo da Concorrência	2,0

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

### 5.21 Importância corrigida das características de qualidade (IQj\*) - Priorização

De acordo com Sousa (2007), a priorização das características de qualidade é realizada por meio do índice de importância corrigido. Esse índice é calculado considerando a importância das características de qualidade (IQj), a dificuldade de atuação sobre as características (Dj) e os resultados da avaliação competitiva (Bj).

Para o cálculo da importância corrigida (IQj\*) utiliza-se a fórmula proposta por Ribeiro et al. (2001), mostrada abaixo.

$$IQj^* = IQJ \times \sqrt{Dj} \times \sqrt{Bj}$$

Onde:

IQj\* = Importância corrigida das características de qualidade

IQJ = Importância técnica corrigida das características de qualidade

Dj = Avaliação da dificuldade da atuação

Bj = Avaliação da competitividade (benchmark técnico)

### 5.22 Correlações entre as características de qualidade

De acordo com Sousa (2007), esta etapa tem por objetivo verificar a influência que uma característica de qualidade pode ter sobre as demais.

Segundo Ribeiro et al. (2001), as correlações podem ser positivas ou negativas, e fortes ou fracas.

Ribeiro et al., (2001) sugerem os seguintes símbolos, conforme a Tabela 9.

Tabela 9 – Correlações entre as características de qualidade

Símbolo	Correlação
=	Negativa forte
-	Negativa fraca
+	Positiva fraca
*	Positiva forte

Fonte: Ribeiro et al. (2001).

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS**

#### **6.1 Opinião e Expectativa do Cliente**

Para se melhorar um produto ou serviço é necessário, antes de tudo, ouvir a voz dos clientes que utilizam esses produtos ou serviços. Para realizar esse trabalho foi necessária a realização de uma pesquisa, para se conhecer a opinião dos clientes a respeito dos serviços bancários utilizados por eles.

#### **6.2 Conversão das informações primitivas em informações linguísticas**

A análise das informações primitivas (questionário aberto) resultou em informações linguísticas, as quais foram divididas em seis grupos. Importante observar que em relação às informações obtidas, não se analisou se a informação era elogio ou crítica.

Segundo Sousa (2007), para que esta etapa seja realizada para se obter o máximo de informações, é preciso que se conheça os clientes e os serviços disponibilizados para os mesmos, pela instituição financeira, pois um erro de interpretação poderá distorcer os resultados obtidos.

#### **6.3 Reunião das informações linguísticas similares**

De acordo com Sousa (2007) por meio do gráfico de Pareto define-se a concentração dos esforços no objetivo principal, que é melhoria da qualidade do serviço bancário.

A análise das afinidades entre as informações linguísticas, depois da análise, de acordo com a metodologia de Pareto (APÊNDICE IV, página 90), resultou em seis grupos que foram denominados de forma que pudessem ser representados. A Tabela 10 e a figura 4 mostram os seis grupos de informações linguísticas formados e a frequência com que foram citados pelos clientes. O item preço das tarifas, tempo de espera na fila, rapidez no atendimento e máquinas do autoatendimento foram os que receberam o maior número de ocorrências, enquanto que os itens layout da agência e dimensão do espaço físico da agência foram os que obtiveram menor número de ocorrências. Todos os entrevistados responderam às seguintes perguntas: “em relação ao atendimento do profissional, quais os fatores que você julga fundamental?” e cite três fatores em relação aos serviços dos quais você já reclamou”.

A pergunta “quais os aspectos você julga fundamentais em relação ao espaço físico das agências” não foi respondida por vinte e três entrevistados



Tabela 10 – Reunião das informações linguísticas similares

Itens	Descrição	Ocorrências
1	Preço das tarifas	20
2	Tempo de espera na fila	19
3	Rapidez no atendimento	18
4	Máquinas c/defeito no autotendimento	18
5	Facilidade para operar as máquinas	17
6	Número de caixas em dias de pico	16
7	Empregados disponíveis para atender	16
8	Confiabilidade nos serviços	15
9	Atendimento tempestivo às demandas	14
10	Solução para os problemas	13
11	Empregados qualificados	12
12	Juros cobrados nos empréstimos	12
13	Segurança nos investimentos	11
14	Atenção e simpatia	10
15	Pagtº de faturas de cartão de crédito	10
16	Percepção das necessidades do cliente	9
17	Informações precisas	8
18	Relações de confiança	8
19	Ética na contratação e venda de serviços	8
20	Segurança nas transações via internet	7
21	Acessibilidade/Localização	6
22	Juros recebidos pelo capital Investido	5
23	Acomodações para aguardar o atendimento	4
24	Layout da agência	3
25	Dimensão do espaço físico da Agência	2

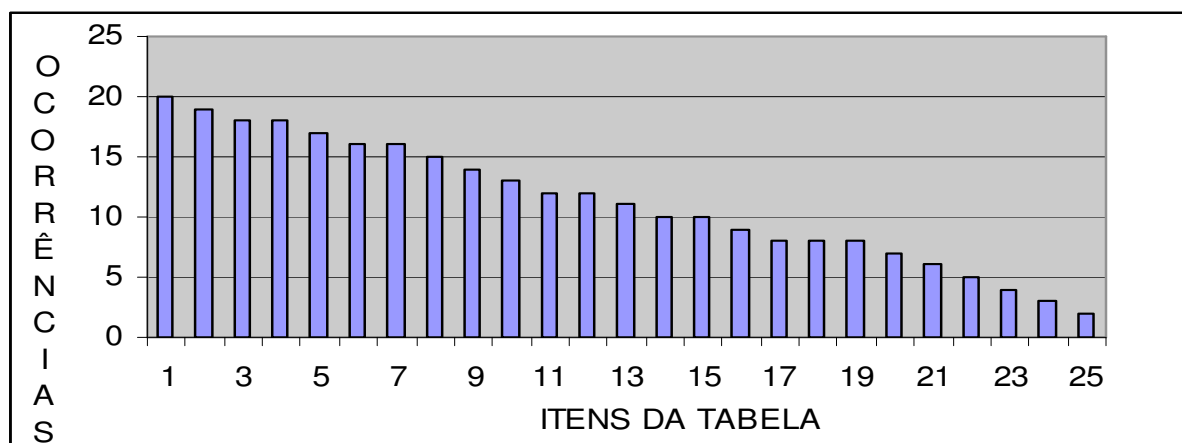


Figura 4 – Gráfico de Pareto - Reunião das informações linguísticas similares

#### **6.4 Informações dos itens da qualidade demandada**

A partir do nível primário “qualidade dos serviços bancários”, tem-se o nível secundário composto por seis questões do questionário aberto e, após a análise das respostas dos questionários aberto, obtem-se os itens da qualidade demandada que compõem o nível terciário.

Segundo Sousa (2007) esta sequência chama-se árvore da qualidade e os itens do nível terciário irão preencher as linhas da matriz da qualidade. A Tabela 11 mostra o resultado do desdobramento da qualidade demandada pelos clientes.

#### **6.5 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”.

O questionário aberto (APÊNDICE I, página 87) permitiu a obtenção das respostas dos clientes da instituição, as quais foram agrupadas em um Diagrama de Árvore (Tabela 11).

A seguir, foi elaborado um questionário fechado (APÊNDICE II, página 88), com questões objetivas, onde os clientes atribuíram um grau de importância para dada um dos itens da qualidade demanda.

#### **Construção do diagrama de árvore**

As respostas fornecidas pelo questionário aberto foram organizadas no Diagrama de Árvore e estão representadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Informação dos itens de qualidade demandada.

Nível primário	Nível secundário	Nível terciário	Frequencia absoluta
Qualidade dos Serviços bancários	Qualidade do atendimento Profissional	Tempo de Espera na fila	19
		Solução para os problemas	13
		Rapidez no atendimento	18
		Percepção das necessidades	09
		Empregados qualificados	12
		Atenção e simpatia	10
		Atendimento tempestivo	14
		Relações de confiança	08
		Ética na venda de serviços	08
	Qualidade dos serviços do Autoatendimento	Segurança via internet	07
		Empregados para atender	16
		Operacionalizar máquinas	17
		Informações precisas	8
		Confiança nos serviços	15
	O que é importante no serviço bancário.	Preço das tarifas	20
		Juros cobrados	12
		Juros recebidos	05
		Segurança nos investimentos	11
	Espaço físico	Acessibilidade/Localização	06
		Layout da agência	03
		Espaço físico da Agência	02
		Acomodações .	04
	Serviços alvos de reclamações.	Faturas de cartão de crédito	10
Máquinas/autoatendimento		18	
Nº de caixas em dias de pico		16	
TOTAL			281

### 6.6 Atribuição de importância aos itens de qualidade demandada (IDI)

Segundo Sousa (2007), o objetivo deste procedimento é transformar o número de ocorrências em valores fáceis de serem trabalhados, durante o desenvolvimento da matriz da qualidade.

Ainda segundo Sousa (2007), a importância dos itens de qualidade demandada do nível terciário (APÊNDICE III, página 89) é determinada, tomando-se o número de vezes (frequência) com que o item foi citado em relação ao total de comentários (281). Essas informações estão relacionadas na Tabela 12.

Tabela 12 – Qualidade demandada dos itens do nível terciário

Item	Descrição	Frequencia Absoluta	Importância	IDi
01	Preço das tarifas	20	2	7,12
02	Tempo de espera na fila	19	2	6,76
03	Rapidez no atendimento	18	2	6,41
04	Máquinas c/defeito no autotendimento	18	2	6,41
05	Facilidade para operar as máquinas	17	2	6,05
06	Número de caixas em dias de pico	16	2	5,69
07	Empregados disponíveis para atender	16	1	5,69
08	Confiabilidade nos serviços	15	1	5,34
09	Atendimento tempestivo às demandas	14	2	4,98
10	Solução para os problemas	13	1	4,63
11	Empregados qualificados	12	1	4,27
12	Juros cobrados nos empréstimos	12	1	4,27
13	Segurança nos investimentos	11	1	3,91
14	Atenção e simpatia	10	2	3,56
15	Pagamento de faturas de cartão de crédito	10	1	3,56
16	Percepção das necessidades do cliente	9	2	3,20
17	Informações precisas	8	2	2,85
18	Relações de confiança	8	1	2,85
19	Ética na contratação e venda de serviços	8	1	2,85
20	Segurança nas transações via internet	7	1	2,49
21	Acessibilidade/Localização	6	1	2,14
22	Juros recebidos pelo capital Investido	5	1	1,78
23	Acomodações	4	1	1,42
24	Layout da agência	3	1	1,07
25	Espaço físico da Agência	2	1	0,71

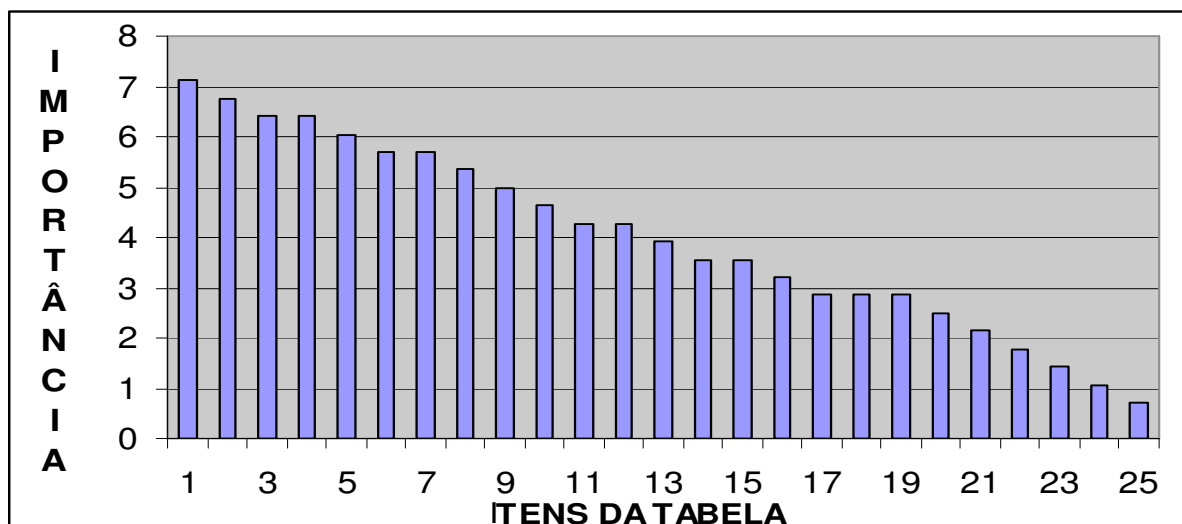


Figura 5 – Gráfico de Pareto - Qualidade demandada dos itens do nível terciário

### 6.7 Avaliação da estratégia da qualidade demandada (Ei)

O serviço da avaliação estratégica é mostrado na Tabela 13. Constatou-se que de acordo com a avaliação executada, “o preço das tarifas, tempo de espera na fila, rapidez no atendimento, atendimento tempestivo às reclamações e o número insuficiente de caixa em dias de pico, foram considerados itens de grande importância para a instituição financeira (peso=2). Estes itens de acordo com a avaliação dos clientes mostram que os mesmos atribuem grande importância ao custo para se ter uma conta bancária, bem como o tempo que gastam na execução do serviço prestado pelo banco.

Tabela 13 – Avaliação estratégica da qualidade demandada

Item	Descrição	Frequencia absoluta	Import.	IDI	Ei
01	Preço das tarifas	20	2	7,12	2,0
02	Tempo de espera na fila	19	2	6,76	2,0
03	Rapidez no atendimento	18	2	6,41	2,0
04	Máquinas c/defeito no autotendimento	18	2	6,41	2,0
05	Facilidade para operar as máquinas	17	2	6,05	1,0
06	Número de caixas em dias de pico	16	2	5,69	1,5
07	Empregados disponíveis para atender	16	1	5,69	1,0
08	Confiabilidade nos serviços	15	1	5,34	2,0
09	Atendimento tempestivo às demandas	14	2	4,98	1,0
10	Solução para os problemas	13	1	4,63	1,0
11	Empregados qualificados	12	1	4,27	2,0
12	Juros cobrados nos empréstimos	12	1	4,27	0,5
13	Segurança nos investimentos	11	1	3,91	1,0
14	Atenção e simpatia	10	2	3,56	2,0
15	Pagamento de faturas de cartão de crédito	10	1	3,56	0,5
16	Percepção das necessidades do cliente	9	2	3,20	1,5
17	Informações precisas	8	2	2,85	2,0
18	Relações de confiança	8	1	2,85	2,0
19	Ética na contratação e venda de serviços	8	1	2,85	2,0
20	Segurança nas transações via internet	7	1	2,49	1,5
21	Acessibilidade/Localização	6	1	2,14	0,5
22	Juros recebidos pelo capital Investido	5	1	1,78	1,0
23	Acomodações	4	1	1,42	1,0
24	Layout da agência	3	1	1,07	1,0
25	Espaço físico da Agência	2	1	0,71	0,5

### 6.8 Avaliação competitiva dos itens de qualidade demandada (Mi)

A Tabela 14 mostra o resultado da avaliação competitiva. Observa-se que o desempenho da instituição foi considerado acima da concorrência (peso=0,5) em diversos itens, tais como: “ética na contratação e venda de serviços, empregados qualificados,

confiabilidade nos serviços e juros cobrados nos empréstimos. Porém em outros itens, tais como: “tempo de espera na fila, rapidez no atendimento, máquinas inoperantes no autoatendimento etc”, foram considerados abaixo da concorrência, pois os clientes atribuíram peso= 2 a esses itens.

Tabela 14 – Avaliação competitiva da qualidade demandada

Item	Descrição	Freq. absoluta	Import.	IDI	Ei	Mi
01	Preço das tarifas	20	2	7,12	2,0	0,5
02	Tempo de espera na fila	19	2	6,76	2,0	1,5
03	Rapidez no atendimento	18	2	6,41	2,0	1,0
04	Máquinas c/defeito no autotendimento	18	2	6,41	2,0	2,0
05	Facilidade para operar as máquinas	17	2	6,05	1,0	2,0
06	Número de caixas em dias de pico	16	2	5,69	1,5	1,5
07	Empregados disponíveis para atender	16	1	5,69	1,0	1,0
08	Confiabilidade nos serviços	15	1	5,34	2,0	0,5
09	Atendimento tempestivo às demandas	14	2	4,98	1,0	1,5
10	Solução para os problemas	13	1	4,63	1,0	0,5
11	Empregados qualificados	12	1	4,27	2,0	0,5
12	Juros cobrados nos empréstimos	12	1	4,27	0,5	0,5
13	Segurança nos investimentos	11	1	3,91	1,0	0,5
14	Atenção e simpatia	10	2	3,56	2,0	1,5
15	Pagamento de faturas de cartão de crédito	10	1	3,56	0,5	1,0
16	Percepção das necessidades do cliente	9	2	3,20	1,5	1,0
17	Informações precisas	8	2	2,85	2,0	1,0
18	Relações de confiança	8	1	2,85	2,0	0,5
19	Ética na contratação e venda de serviços	8	1	2,85	2,0	1,0
20	Segurança nas transações via internet	7	1	2,49	1,5	1,5
21	Acessibilidade/Localização	6	1	2,14	0,5	1,0
22	Juros recebidos pelo capital Investido	5	1	1,78	1,0	1,0
23	Acomodações	4	1	1,42	1,0	1,0
24	Layout da agência	3	1	1,07	1,0	1,0
25	Espaço físico da Agência	2	1	0,71	0,5	0,5

Fonte Ribeiro et al. (2001)

### 6.9 Priorização da qualidade demandada (IDI\*)

Os itens de qualidade demandada priorizados, ou a importância dos itens de qualidade demandada corrigida pelas avaliações estratégicas e de competitividade, são mostrados na Tabela 15.

Tabela 15 – Priorização da qualidade demandada

Item	Descrição	Freq. absoluta	Import.	IDi	Ei	Mi	IDi*
01	Preço das tarifas	20	2	7,12	2,0	1,0	10,15
02	Tempo de espera na fila	19	2	6,76	2,0	1,0	9,53
03	Rapidez no atendimento	18	2	6,41	2,0	1,0	9,03
04	Máquinas c/defeito no autotendimento	18	2	6,41	1,0	2,0	9,03
05	Facilidade para operar as máquinas	17	2	6,05	1,0	2,0	8,53
06	Número de caixas em dias de pico	16	2	5,69	1,5	1,5	8,46
07	Empregados disponíveis para atender	16	1	5,69	1,0	1,5	6,94
08	Confiabilidade nos serviços	15	1	5,34	1,5	1,0	6,51
09	Atendimento tempestivo às demandas	14	2	4,98	1,0	1,5	6,07
10	Solução para os problemas	13	1	4,63	1,0	1,5	5,64
11	Empregados qualificados	12	1	4,27	1,5	1,0	5,20
12	Juros cobrados nos empréstimos	12	1	4,27	1,5	0,5	5,20
13	Segurança nos investimentos	11	1	3,91	1,5	1,0	4,77
14	Atenção e simpatia	10	2	3,56	1,5	1,0	4,34
15	Pagamento de faturas de cartão de crédito	10	1	3,56	1,5	1,0	4,34
16	Percepção das necessidades do cliente	9	2	3,20	1,5	1,0	3,90
17	Informações precisas	8	2	2,85	2,0	0,5	2,81
18	Relações de confiança	8	1	2,85	1,5	0,5	2,43
19	Ética na contratação e venda de serviços	8	1	2,85	1,0	0,5	1,99
20	Segurança nas transações via internet	7	1	2,49	0,5	1,0	1,74
21	Acessibilidade/Localização	6	1	2,14	0,5	1,0	1,49
22	Juros recebidos pelo capital Investido	5	1	1,78	0,5	1,0	1,24
23	Acomodações	4	1	1,42	0,5	1,0	0,99
24	Layout da agência	3	1	1,07	0,5	1,0	0,74
25	Espaço físico da Agência	2	1	0,71	0,5	0,5	0,34

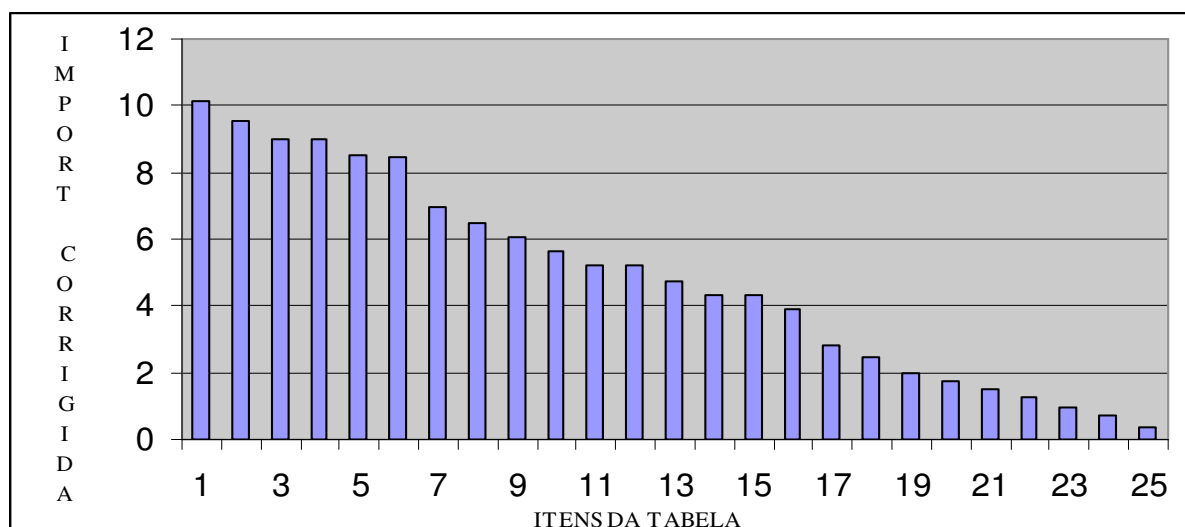


Figura 6 – Gráfico de Pareto - Priorização da Qualidade Demandada

Analisando os dados de importância corrigida da qualidade demandada (IDi\*), constata-se que o item de maior relevância para os “clientes essenciais ” é o “preço das tarifas” com IDi\* = 10,05 e o item de menor relevância é a “dimensão do espaço físico da agência” com IDi\* = 0,34. Esta etapa de priorização da qualidade demandada é de soma 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.

Essas informações permitem que a empresa venha atuar corretivamente nos processos dos serviços os quais os clientes demandam mais qualidade.

### 6.10 Desdobramento das características de qualidade

O Quadro 1 mostra a correlação entre os itens de qualidade demandada e características de qualidade.

<b>Qualidade Demandada</b>	<b>Características da Qualidade</b>
Preço das tarifas	Preços mais baixos para tarifas.
Tempo de espera na fila	Menor tempo de espera na fila.
Rapidez no atendimento	Atendimento mais rápido nos caixas.
Máquinas c/defeito no autotendimento	Máquinas em perfeito funcionamento.
Facilidade para operar as máquinas	Simplicidade na operacionalização.
Número de caixas em dias de pico	Aumento na quantidade de caixas.
Empregados disponíveis para atender	Aumento na quantidade de empregados
Confiabilidade nos serviços	Serviços confiáveis
Atendimento tempestivo às demandas	Agilidade no atendimento das demandas
Solução para os problemas	Qualificar e treinar empregados
Segurança no autoatendimento	Programas e aplicativos seguros.
Juros cobrados nos empréstimos	Juros menores
Segurança nos investimentos	Garantia do retorno no valor investido.
Atenção e simpatia	Empregados atenciosos e simpáticos.
Pagamento de faturas de cartão de crédito	Detalhamento da fatura de cartão de crédito.
Percepção das necessidades do cliente	Qualificação e treinamento para empregados.
Informações precisas	Qualificação e treinamento para empregados.
Relações de confiança	Empregados confiáveis.
Ética na contratação e venda de serviços	Qualificação e treinamento para empregados.
Segurança nas transações via internet	Programas e aplicativos seguros.
Acessibilidade/Localização	Facilidade no acesso à agência
Juros recebidos pelo capital Investido	Garantia do valor investido
Acomodações para aguardar o atendimento	Acomodações suficientes
Layout da agência	Divisão adequada dos setores de atendimento
Dimensão do espaço físico da Agência	Espaço físico adequado

Quadro 1 – Desdobramento das Características da qualidade demandada. Fonte: Ribeiro et al. (2011)



### 6.11 Especificações atuais para as características da qualidade

O quadro 2 mostra a correlação entre as características da qualidade e as especificações atuais.

<b>Características da Qualidade</b>	<b>Especificações Atuais</b>
Preços mais baixos para tarifas	Tarifas mais baixas do mercado
Menor tempo de espera na fila	Direcionamento para outros canais
Atendimento mais rápido nos caixas	Destacamento de empregados
Máquinas em perfeito funcionamento	Manutenção e atualização
Simplicidade na operacionalização	Aperfeiçoamento e manutenção dos sistemas
Aumento na quantidade de caixas	Destacamento de empregados
Aumento na quantidade de empregados	Destacamento de empregados
Serviços confiáveis	Treinamento constante
Agilidade no atendimento das demandas	Treinamento constante
Qualificar e treinar empregados	Treinamento constante
Programas e aplicativos seguros	Aperfeiçoamento e manutenção dos sistemas
Juros menores	Juros mais baixos do mercado
Garantia do retorno no valor investido	Transparência e informações precisas
Empregados atenciosos e simpáticos	Treinamento constante
Detalhamento da fatura de cartão de crédito	Aperfeiçoamento das faturas
Qualificação e treinamento para empregados	Treinamento constante
Qualificação e treinamento para empregados.	Treinamento constante
Empregados confiáveis	Treinamento constante
Qualificação e treinamento para empregados	Treinamento constante
Programas e aplicativos seguros	Aperfeiçoamento e manutenção dos sistemas
Facilidade no acesso à agência	Adequação à lei de acessibilidade
Garantia do valor investido	Transparência e informações precisas
Acomodações suficientes	Disponibilidade adequada de cadeiras
Divisão adequada dos setores de atendimento	Setores adequados às demandas
Espaço físico adequado	Espaço suficiente para atender

Quadro 2 – Especificações atuais para as características da qualidade.

### 6.12 Importância das características de qualidade (IQJ)

É a relação que as características de qualidade mantêm com os itens da qualidade demandada e com sua importância relativa. Na Tabela 16 observa-se que “Aumento do número de empregados para efetuar o atendimento” é a característica técnica de maior valor para os clientes da instituição financeira.

Tabela 16 – Importância técnica para as características de qualidade

ITEM	Características da Qualidade	IQJ
1	Aumento na quantidade de empregados	85
2	Agilidade no atendimento das demandas	70
3	Empregados Confiáveis	69
4	Atendimento mais rápido nos caixas	66
5	Detalhamento da fatura de cartão de crédito	61
6	Qualificar e treinar empregados	59
7	Garantia do retorno no valor investido	59
8	Garantia do valor investido	59
9	Serviços confiáveis	59
10	Menor tempo de espera na fila	51
11	Programas e aplicativos seguros	46
12	Aumento na quantidade de caixas	44
13	Simplicidade na operacionalização	41
14	Programas e aplicativos seguros	39
15	Juros menores	39
16	Empregados atenciosos e simpáticos	39
17	Máquinas em perfeito funcionamento	37
18	Preços mais baixos para tarifas	36
19	Acomodações suficientes	36
20	Qualificação e treinamento para empregados	32
21	Qualificação e treinamento para empregados	32
22	Qualificação e treinamento para empregados	32
23	Divisão adequada dos setores de atendimento	16
24	Espaço físico adequado	14
25	Facilidade no acesso à agência	12

Tabela 16 – Importância técnica para as características de qualidade

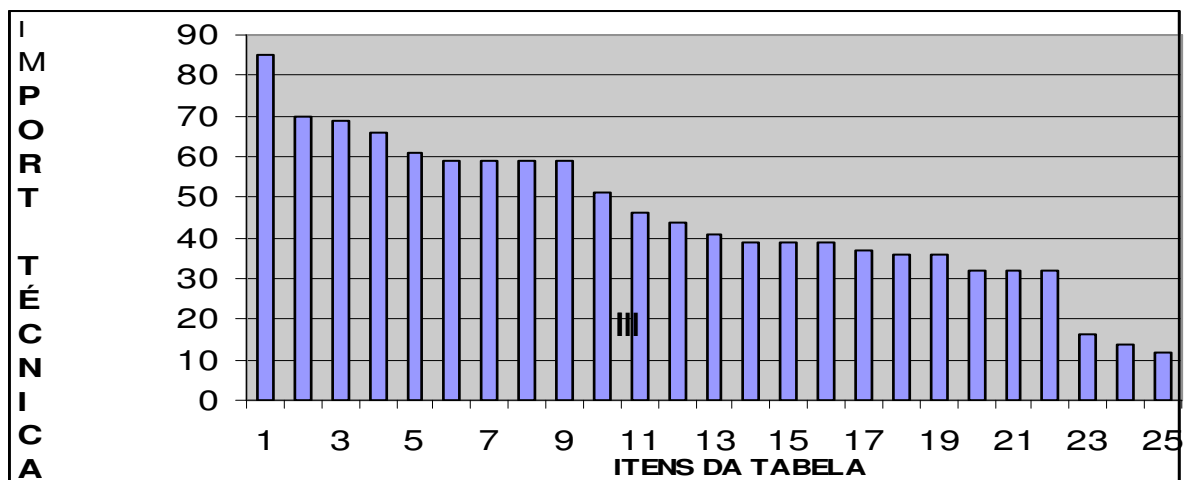


Figura 7 – Gráfico de Pareto - Importância técnica para as características de qualidade

### 6.13 Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (DJ)

A característica de qualidade, por exemplo, “empregados qualificados e acomodações suficientes”, foram consideradas de fácil atuação (peso 2,0), enquanto que “preços, mais baixos para tarifas, menor tempo de espera na fila e máquinas do autoatendimento em perfeito funcionamento” foram considerados mais difíceis (peso 0,5). A Tabela. 17 mostra os resultados desta avaliação.

Tabela 17 – Características de qualidade

Descrição	Importância das IQJ	Avaliação das diferenças (DJ)
Preços mais baixos para tarifas.	36	0,5
Menor tempo de espera na fila.	51	0,5
Atendimento mais rápido.	66	0,5
Máquinas em perfeito funcionamento	37	1,5
Simplicidade na operacionalização das máquinas.	41	1,5
Aumento na quantidade de caixas no dias de pico.	44	1,0
Serviços confiáveis	59	2,0
Maior rapidez no atendimento às demandas.	11	1,5
Juros menores	39	1,0
Garantia do retorno no valor investido	59	1,5
Empregados atenciosos e simpáticos.	39	2,0
Detalhamento da fatura de cartão de crédito.	61	1,5
Aumento do nº de empregados para efetuar o atendimento.	85	0,5
Empregados qualificados.	32	2,0
Segurança eficiente nos canais de autoatendimento.	46	1,5
Confiança nos empregados	69	2,0
Agilidade na resolução dos problemas.	70	1,5
Acomodações suficientes	36	1,5

### 6.14 Avaliação competitiva das características de qualidade (BJ)

A Tabela 18 mostra que o desempenho da instituição financeira nas características “juros menores e serviços confiáveis” (peso=0,5), foram considerados superiores aos dos concorrentes, enquanto que as características “máquinas em perfeito funcionamento e aumento na quantidade de caixas em dias de pico” (peso=1,5) foram considerados abaixo da concorrência.

Tabela 18 – Avaliação competitiva das características de qualidade (BJ)

Item	Descrição	Import. (IQJ)	Avaliação das diferenças (DJ)	Avaliação das característ. (BJ)
1	Preços mais baixos para tarifas.	36	0,5	0,5
2	Menor tempo de espera na fila.	51	0,5	1,0
3	Atendimento mais rápido.	66	0,5	1,0
4	Máquinas em perfeito funcionamento	37	0,5	2,0
5	Simplicidade na operacionalização das máquinas.	41	1,5	1,0
6	Aumento na quantidade de caixas no dias de pico.	44	0,5	2,0
7	Serviços confiáveis	59	2,0	0,5
8	Maior rapidez no atendimento às demandas.	11	1,0	1,5
9	Juros menores	39	1,5	0,5
10	Garantia do retorno no valor investido	59	2,0	1,0
11	Empregados atenciosos e simpáticos.	39	2,0	1,0
12	Detalhamento da fatura de cartão de crédito.	61	1,0	1,0
13	Aumento do nº de empregados	85	0,5	1,5
14	Empregados qualificados.	32	2,0	0,5
15	Segurança eficiente/canais de autoatendimento.	46	1,0	1,0
16	Confiança nos empregados	69	1,5	1,0
17	Agilidade na resolução dos problemas.	70	1,0	1,5
18	Acomodações suficientes	36	1,0	1,0

### 6.15 Priorização das características de qualidade (IQJ\*)

A Tabela 19 mostra as características da qualidade priorizadas.

Tabela 19 – Priorização das características de qualidade

Item	Descrição	Priorização - IQJ*
01	Confiança nos empregados	97
02	Detalhamento da fatura de cartão de crédito.	86
03	Aumento do nº de empregados para efetuar o atendimento	71
04	Garantia do retorno no valor investido	70
05	Máquinas em perfeito funcionamento	62
06	Aumento na quantidade de caixas no dias de pico.	61
07	Serviços confiáveis	58
08	Segurança eficiente nos canais de autoatendimento.	56
09	Empregados atenciosos e simpáticos.	55
10	Atendimento mais rápido	54
11	Simplicidade na operacionalização das máquinas	49
12	Agilidade na resolução dos problemas.	49
13	Acomodações suficientes	43
14	Menor tempo de espera na fila.	41
15	Juros menores	27
16	Empregados qualificados.	27
17	Preços mais baixos para tarifas.	25
18	Maior rapidez no atendimento às demandas.	16

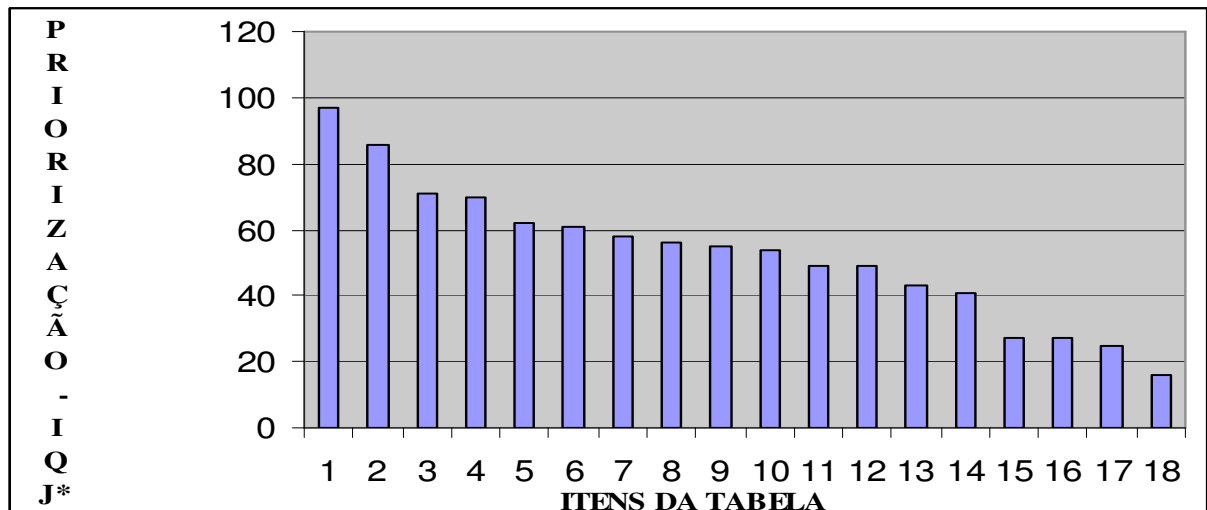


Figura 8 – Gráfico de Pareto - Priorização das características de qualidade

### 6.16 Matriz da Qualidade

Para a elaboração da matriz da qualidade a seguir (Figura 9), realizaram-se as seguintes atividades:

- Extração: é o processo de criar uma Tabela a partir de outra, ou seja, de utilizar elementos de uma Tabela como referência para se obter os elementos de outra Tabela.
- Relação: é o processo de identificar a intensidade do relacionamento entre os dados das duas Tabelas que compõem a matriz.
- Conversão: é o processo de quantificar a importância relativa dos dados de uma Tabela em função da intensidade da relação destes com os dados da outra Tabela.

A matriz da qualidade foi elaborada adotando-se as seguintes etapas:

**1ª - Identificação dos clientes** (escolha da amostra). Foram escolhidos clientes denominados de “clientes essenciais”, os quais possuem renda entre dois e quatro salários mínimos, que utilizam os serviços da instituição e têm no mínimo dois produtos bancários. Esses clientes representam o segmento de clientes que a empresa deseja fidelizar e o segmento de pessoas de pessoas que o banco pretende conquistar.

**2ª - Ouvir a voz dos clientes.** Foi feita uma pesquisa utilizando um questionário aberto, com perguntas abertas e objetivas ligadas ao serviço e a seguir, utilizou-se um questionário fechado, a partir do questionário aberto.

**3ª - Desdobramento da qualidade demanda pelo cliente.** Realizou-se o desdobramento dos níveis secundários e terciários. As qualidades dos itens do nível secundário respondem ao requisito do nível primário (questionário aberto) e as qualidades dos itens do nível terciário respondem aos requisitos do nível secundário (questionário fechado).

**4ª - Importância dos itens da qualidade demandada IDi.** A importância de cada item da qualidade demandada pelo cliente no nível secundário foi obtida pelo número de vezes em que um item foi citado pelo total de comentários de todos os itens.

**5ª - Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada – Ei.** A qualidade demandada foi analisada em relação à sua importância para os negócios da empresa. Foram atribuídos pesos (de 0,5 a 2,0) a cada item da qualidade demandada, de acordo com o seu grau da importância.

**6ª - Avaliação Competitiva dos Itens de qualidade Demandada - Mi.** Foi analisada buscando a comparação com a concorrência, identificando os pontos em que a empresa está defasada perante o mercado. Foram atribuídos pesos de (0,5 a 2,0) a cada item da qualidade demandada, de acordo com o seu nível de importância atribuído pela empresa.

**7ª - Priorização da qualidade demandada – IDI\*.** Os itens de qualidade demandada foram priorizados calculando-se a importância corrigida de cada item da qualidade demandada utilizando a fórmula:  $IDI^* = IDi \times \sqrt{Ei} \times \sqrt{Mi}$

**8ª - Desdobramento das características da qualidade.** Cada item da qualidade demanda foi associado a uma característica da qualidade demandada pelo cliente.

**9ª - Relacionamento da qualidade demandada com as características da qualidade – DQIJ.** Realizou-se o cruzamento entre os itens da qualidade demandada e os itens das características da qualidade e foram estabelecidas as intensidades dos relacionamentos.

Nesta etapa foi feita a seguinte pergunta: se a característica da qualidade “x” for mantida em níveis excelentes, estará assegurada a satisfação da qualidade demandada “y”? Se a resposta foi sim, então a relação é forte (peso 9). Se a resposta foi parcialmente, a relação é média (peso 3). Se a resposta foi muito pouco, então a relação é fraca (peso 1). Os pesos foram lançados nas colunas correspondentes a cada característica da qualidade.

**10ª - Importância das características da qualidade – IQJ.** Consideraram-se os relacionamentos que as características de qualidade (DQij) mantêm com os itens da qualidade demandada (IDi). Para a determinação da importância das características da qualidade utilizou-se a seguinte fórmula:

$$IQj = \sum_{i=1}^n IDi \times DQij$$

**11ª - Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (DJ).** Para avaliar a dificuldade de modificar as especificações das características da qualidade pela empresa, atribui-se pesos (de 0,5 a 2,0), de acordo com o grau de dificuldade. Um peso igual a 0,5 significa que é muito difícil para a empresa modificar as especificações das características da qualidade de um determinado item, enquanto que um peso igual a 2,0 significa que é fácil para a empresa modificar as especificações das características da qualidade de um determinado item.

**12ª- Avaliação competitiva das características da qualidade (BJ).** Para comparar o desempenho da empresa com a concorrência em relação ao serviço prestado, atribuíram-se pesos (de 0,5 a 2,0), sendo que um peso igual a 0,5 atribuído a uma característica da qualidade, significa que o desempenho da empresa está acima da concorrência, do mesmo modo que um peso igual a 2,0 significa que o desempenho da empresa está muito abaixo da concorrência.

**13ª- Priorização das características da qualidade (IQJ\*).** Foi calculada considerando a importância das características da qualidade (IQJ), a dificuldade de atuação sobre as características (DJ) e a avaliação Competitiva (BJ). Utilizou-se a seguinte fórmula:

$$IQj^* = IQJ \times \sqrt{Dj} \times \sqrt{Bj}$$

**14ª - Cruzamento da Tabela dos requisitos do cliente (qualidade demandada) com a Tabela das características de qualidade.** O resultado obtido deste cruzamento é denominado "matriz de relações".

## Características de Qualidade

	Preços mais baixos p/tarifas	Menor tempo de espera	Atendimento mais rápido nos caixas	Máquinas em perfeito funcionamento	Simplicidade na operacionalização das máquinas	Aumento na quantidade de caixas no dias de pico	Serviços confiáveis	Maior rapidez no atendimento às demandas	Juros menores	Garantia do retorno no valor investido	Empregados atenciosos e simpáticos	Detalhamento da fatura de cartão de crédito.	Aumento do nº de empregados para efetuar o atendimento	Empregados qualificados	Segurança eficiente nos canais de autoatendimento.	Confiança nos empregados	Agilidade na resolução dos problemas	Acomodações suficientes	Importância da D.Q. (IDi)	Avaliação Estratégica (Ei)	Avaliação Competitiva (Mi)	Priorização (ID)*
Tempo de Espera na fila		9	9	9	9	9	9	9	0	0	9	0	9	9	9	9	9	9	7,1	2,0	1,0	10,2
Solução para os problemas	6	9	9	1	1	3		9			6	1	6	9		3	9	1	6,8	2,0	1,0	9,5
Rapidez no atendimento	9	9	9	6	6	9	1				6	3	6	6	6	3	9		6,4	2,0	1,0	9,0
Percepção da necessidade	6		6			9	3	3	1	6	9	1	6	9		6	6	1	6,4	1,0	2,0	9,0
Segurança/autoatendimento	6	6		9	9		9	6			6		1	6	9	6			6,1	1,0	2,0	8,5
Atenção e simpatia	1		3		3			1			9		6	9		6	3	3	5,7	1,5	1,5	8,5
Atendimento tempestivo	9	9	9	6		9	3	6			6		6	6	1	6	6	6	5,7	1,0	1,5	6,9
Relações de confiança		3	6				9		1	9	9	6	3	9	6	9	1		5,3	1,5	1,0	6,5
Ética na venda de serviços			3				9	1	9	9	6	6	3	9		9			5,0	1,0	1,5	6,1
Segurança via internet			9				9	3									9		4,6	1,0	1,5	5,6
Empregados para atender	6	6	9		6	9	6	6			9	3	9	9	6	6		3	4,3	1,5	1,0	5,2
Operacionalizar máquinas	6	6	9	9	9		9	9			9		9	9	9	6	9		4,3	1,5	0,5	5,2
Informações precisas		6	3	3		6	6	6		9	9	9	9	9	6	6	9	3	3,9	1,5	1,0	4,8
Confiança nos serviços	3	3	3	6	6		9	1	3	9	9	9	3	9	6	9			3,6	1,5	1,0	4,3
Preço das tarifas	9	6	9	9	6	6	3	9		6	6	9	9	9	6		6	6	3,6	1,5	1,0	4,3
Juros cobrados							6		9			9		6		6			3,2	1,5	1,0	3,9
Juros recebidos							6			9				6		6			2,9	2,0	0,5	2,8
Segurança/ investimentos			1				6			9	3			9		6			2,9	1,5	0,5	2,4
Acesso/Localização	1	6	9	6	6			1							6			9	2,9	1,0	0,5	2,0
Layout da agência	1	6	9	6	6			1							6			9	2,5	0,5	1,0	1,7
Espaço físico da Agência	1	6	9	9	6			1							9			9	2,1	0,5	1,0	1,5
Acomodações.	1	9	9			9		6			3		3					9	1,8	0,5	1,0	1,2
Faturas de cartão de crédito	9						6	3	9			9					9		1,4	0,5	1,0	1,0
Máquinas/ autotendimento	6	9	6	9	9		9	6					9	9	9		9		1,1	0,5	1,0	0,7
Caixas em dias de pico	9	9	9	6		9	6	9			9	3	9	9			9	9	0,7	0,5	0,5	0,3
Importância C.Q. IQJ	36	51	66	37	41	44	59	11	39	59	39	61	85	32	46	69	70	36				
Dificuldade de Atuação DJ	1	1	1,5	1,5	1,5	1	2	1,5	1	1,5	2	2	1	1,5	1,5	2	1	1,5				
Análise Competitiva BJ	0,5	1	1	2	1	2,0	0,5	1,5	0,5	1	1	1	1,5	0,5	1	1	1,5	1				
Priorização C.Q.IQJ *	25	51	44	62	49	61	58	16	27	70	55	86	71	27	56	97	59	43				

Figura 9 – Matriz da qualidade



## CONCLUSÕES

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 e os produtos disponibilizados pelas instituições financeiras aos clientes são praticamente os mesmos. Assim, a técnica QFD aplicada neste trabalho, em relação aos valores, pesos e importâncias, permitiu identificar que:

- Os itens mais importantes da Qualidade Demandada (IDi), em ordem decrescente de prioridade de acordo com a Tabela 14, são: Preço das tarifas (IDi =7,12), tempo de espera na fila (IDi =6,76), rapidez no atendimento (IDi = 6,41), máquinas com defeito no autoatendimento (IDi = 6,41) e facilidade para operar as máquinas (IDi = 6,05).
- Os itens menos importantes da Qualidade Demandada (IDi), em ordem decrescente de prioridade de acordo com a Tabela 14, são: Acessibilidade/localização (IDi=2,14), juros recebidos pelo capital investido (IDi=1,78), acomodações (IDi=1,42), layout da agência (IDi=1,07) e dimensão do espaço físico da agência (IDi=0,71).
- Em relação à avaliação da estratégia da qualidade demanda (Ei), de acordo com a Tabela 15, o preço das tarifas, o tempo de espera na fila, a rapidez no atendimento e as máquinas com defeito no autoatendimento, todos com a Ei=2,00, foram considerados itens de grande importância para a instituição financeira. Estes itens, de acordo com a avaliação dos clientes, mostram que os mesmos atribuem muita importância ao custo de ser ter uma conta bancária, bem como ao tempo que demoram para adquirirem um serviço ou produto bancário. Porém, os itens como: juros cobrados, pagamento de faturas de cartão de crédito, acessibilidade e localização das agências e dimensão do espaço físico das agências, todos com a Ei=0,5 foram considerados itens de pequena importância para a instituição financeira, pois demonstram que os clientes priorizam outros itens em detrimento a esses.
- Na avaliação competitiva dos itens de qualidade demandada (Mi), de acordo com a Tabela 14, o desempenho da instituição financeira foi considerado acima dos concorrentes (peso =0,5) em diversos itens, tais como: ética na contratação e venda de serviços e produtos, empregados qualificados, confiabilidade nos serviços prestados e juros cobrados nos empréstimos. Já em outros itens, tais como: tempo de espera na fila, rapidez no atendimento e máquinas inoperantes no autoatendimento, o desempenho da instituição financeira (peso=2), foi considerado abaixo da concorrência.

- Em relação à importância corrigida da qualidade demandada ( $IDi^*$ ), de acordo com a Tabela 15, o item de maior relevância para os “clientes essenciais” é o “preço das tarifas” com  $IDi^*=10,05$  e o item de menor relevância é a “dimensão do espaço físico da agência” com  $IDi^*=0,34$ . Esta etapa de priorização da qualidade demandada foi de grande importância, pois forneceu às agências bancárias nas quais aplicaram-se as pesquisas, informações fundamentais sobre os serviços prestados de acordo com a visão dos clientes.
- Os itens mais importantes das características da qualidade (IQJ), em ordem decrescente de prioridade, conforme a Tabela 18 são: aumento do número de empregados para efetuar o autoatendimento, agilidade na resolução dos problemas, confiança nos empregados detalhamento da fatura do cartão de crédito e serviços confiáveis.
- Os itens menos importantes das características da qualidade (IQJ), em ordem decrescente, conforme a Tabela 18 são: acomodações suficientes, preços mais baixos para tarifas, empregados atenciosos e simpáticos, juros menores e maior rapidez no atendimento às demandas.
- As características de qualidade (DJ), constantes na Tabela 19, tais como: preços mais baixos para as tarifas, menor tempo de espera na fila, atendimento mais rápido e aumento no número de empregados para efetuar o atendimento, todos com peso=0,5 foram considerados de difícil atuação, enquanto que: serviços confiáveis, empregados atenciosos e simpáticos, empregados qualificados e simpáticos e confiança nos empregados, foram considerados de fácil atuação pela instituição financeira.
- Na avaliação competitiva das características de qualidade (BJ), de acordo com a Tabela 18, o desempenho da instituição financeira foi superior ao dos concorrentes nos seguintes itens: preços mais baixos para tarifas, serviços confiáveis, juros menores e empregados qualificados, todos com peso igual a 0,5. Porém, o desempenho da instituição financeira foi inferior ao dos concorrentes nos seguintes itens: máquinas em perfeito funcionamento ( $DJ=2,0$ ), aumento da quantidade de caixas em dias de pico ( $DJ=2,0$ ), maior rapidez no atendimento às demandas ( $DJ=1,5$ ) e aumento do número de empregados para efetuar o atendimento ( $DJ=1,5$ ).
- A priorização das características da qualidade ( $IQJ^*$ ), de maior relevância, de acordo com Tabela 21, são: confiança nos empregados ( $IQJ^* = 97$ ), detalhamento da fatura de cartão de crédito ( $IQJ^*=86$ ), aumento do número de empregados para efetuar o atendimento ( $IQJ^*=71$ ) e a garantia do retorno do valor investido ( $IQJ^*=70$ ).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 9001:2008 – **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.**

ADAMS, R.M., GAVOOR, M.D. **Quality Function Deployment: Its Promise and Reality**, ASQC Quality Congress Transactions, 1990. p.33-38.

AKAO, Y., **Introdução ao Desdobramento da Qualidade.** Belo Horizonte/MG: Fundação Chistiano Ottoni, 1996.

ALONSO, O. **A população bancarizada passou de 16,1% total para 60,5%, puxada pela estabilidade e pelo crescimento econômico do País.** São Paulo, dez.2011. Disponível em <<[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>>. Acesso em 20/12/2011.

ALVES, E.R.S. **Utilização da Ferramenta Desdobramento da Função Qualidade (QFD), para melhoria contínua da satisfação de clientes internos e externos: O caso da vitrine de Tecnologias da Embrapa.** Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Brasília/DF. Universidade de Brasília/2009.

BARNES, J.G, **Segredos da Gestão Pelo Relacionamento com os Clientes: CRM.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BATESON, J. **Consumer performance and quality in services.** *Managing Service .Quality*, v.12, n.4, 2002.

CAPELLO, A.M. **Desenvolvimento de Fornecedores Utilizando a Metodologia QFD.** Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Taubaté/SP: UNITAU 2007.

CARDOSO, A. A.; LIPHAUS, E. E.; CHAVES, C. A. **Barras de diamante sintético: atendendo as futuras necessidades na indústria.** XII SIMPEP – UNESP, Bauru/SP2005.

CARVALHO, M. M. e PALADINI, E. P. (coordenadores) et al., **Gestão da Qualidade Total – Teoria e Casos**, Editora Campus, Rio de Janeiro/RJ, 2006.

CERQUINHO, F. **Ética e qualidade nas empresas.** Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1994.

CHENG, L.C. **QFD: Desdobramento da Função Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos.** São Paulo: Editora Blucher, 2007.

COBRA, M., **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA. M.M.M., **Implantação da Metodologia QFD em uma Agência Bancária.** Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica, UNICAMP, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Editora Marques – Saraiva 1990.

EUREKA, William E. RYAN, Nancy E. **QFD Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade**. 1ª Ed. Rio de Janeiro Editora Qualitymark. 1993

FAVARETTO, R.G. **Modelo de Aplicação de QFD no Desenvolvimento de Bebidas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total. Campinas/SP. UNICAMP/2007.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total - Gestão e sistemas**. Vol 1, Makron Books do Brasil, Editora Mcgraw-Hill Ltda, São Paulo, 1994.

FIATES, G. G. S. **A Utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis/SC: UFSC. 1995.

FORNER, H.L. **O Emprego do Desdobramento da Função Qualidade – QFD – Como Ferramenta para o Desenvolvimento de Veículos Destinados ao Transporte Coletivo de Passageiros**. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Porto Alegre/RS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul/2003.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILIOLI, R. F., **Uso da Técnica QFD na Melhoria da Qualidade em uma Assistência Técnica de Veículos Automotivos**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de Taubaté, 2006.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: campus, 1995.

GUIMARÃES, L. M. **QFD - Ferramenta de suporte à estratégia competitiva**. *Revista Controle da Qualidade*, Ed. Banas, Janeiro, 1996. n° 56. p.50-54.

GUINTA, L. R.; PRAIZLER, N. C. **Manual de QFD**. Rio de Janeiro. LTC Editora, 1993.

HARRINGTON, J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua – A nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1997.

HAUSER, J.R.; CLAUSING, **Manual de QFD**. Rio de Janeiro. LTC Editora, 1993.

HAUSER, J.R., CLAUSING, D. **The House of Quality**. *Quality Progress*, p. 63-73, may-june 1988.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o Projeto – Novos Passos para o Planejamento da Qualidade e Produtos e Serviços**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

KANO, N.; **A Qualidade Atrativa e a Qualidade Obrigatória**. Business Management Total, São Paulo, 1991.

KAPLAN, R. S. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review – p.71-79, January/February 1992.

KING, B.BETTER . **Designs in Half The Time**. 3ª ed. Methuen, MA: GOAL/QPC, 1989

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, PHILLIP.**Administração de marketing: análise, planejamento, implementação**  
GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

LACERDA, L. **Serviços é o setor da economia que mais cresce**. Disponível em [http://www.oglobo.com/economia e negócios](http://www.oglobo.com/economia_e_negocios) > Acesso em 02/01/2012.

LAS CASAS, L.A. **“Qualidade total em prestação de serviços”**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

MACHADO, C.O.; RIBEIRO, J.L.D.; TINOCO, M.A.C.; **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários**. Revista Gestão da Produção; São Carlos, v.17, n.4, p.775-790, 2010.

MAGRI, J.M. **Aplicação do Método QFD no Setor de Serviços: Estudo de Caso em um Restaurante**. Monografia de Conclusão de Curso em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Juiz de Fora/MG, 2009.

MIGUEL, P. A.C e CARNEVALLI, J.A; **Aplicações não-convencionais do desdobramento da função qualidade**. São Paulo: Artiber Editora, 2006.

MOREIRA, B.B. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers: estudo empírico na cidade do rio de janeiro**. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro/RJ 2006.

MOURA, E.C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade: Implementando a melhoria continua com maior eficácia**. São Paulo: Maron Books1994.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PANDE, P.S., NEUMAN, R.P, e CAVANAGH, R.R. **Estratégia seis sigma: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PFEIFFER, R. A.C. **Cadastro de reclamações fundamentadas**. São Paulo, dez.2011. Disponível em [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)>. Acesso em 18/12/2011.

PEIXOTO, M.O.C.; CARPINETTI, L.C.R. **Aplicação de QFD integrando o modelo de Akao e o modelo QFD estendido**. Gestão & Produção, v.5, n.3, 1998. Edição especial.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

REIP, R. W.; **Make The Most of Customer Complaints, Qyality Progress**, p.24-25), march 19988.

RINGS, C. M., BARTON, B. W., MAZUR. G.H. Consumers of the Third Kind: Improving Idea Development and Concept Optimization. The Tenth Symposium on Quality Function Deployment, 1998.

ROCHA.V.A; CIERCO.A. A.; JUNIO.M. I., MOTA.E. B.;LEUSIN.S; **Gestão da Qualidade**. 10. ed – Rio de Janeiro: Editora FGV,2010.

RODRIGUES, F.F.A.; LEAL, M.LM. S.; HARGREAVES, L. **“Qualidade em prestação de serviços”**. 9ª reimpressão. Editora Senac Nacional, 1999.

RODRIGUES, N.S.S. **Aplicação da Matriz da Qualidade do QFD – Desdobramento da Função Qualidade – Para Avaliar Serviços de Alimentação do Campus da UNICAMP**. Tese de Doutorado na área de Concentração em Tecnologia pós-colheita. Campinas/SP. UNICAMP/2010.

SIMÕES, C.A. **A metodologia QFD**. *Revista Controle da Qualidade*, p.34-37, junho 1995.

SINHA, M. N. **Winning Back Angry Customers, Quality Progress**, p.53-56, november 1993.

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

TENGAN, C. **Abordagem teórica e aplicação de um método de qualidade em serviços público odontológico**. Dissertação de Mestrado em Concentração de Saúde Coletiva. Piracicaba/SP. UNICAMP/2008.

VIAN, A; HIGA, A P H; SANTOS, A L L; NEGRÃO A C T; VASCONCELOS, M S; TINGAS, N; PEIXOTO, R S; QUARESMA, S; GUIDOLIM, S M; SALASAR, W. **Tarifas Bancárias, uma Luz para Debate**. Artigo da FEBRABAN. [www.Febraban.org.br](http://www.Febraban.org.br)> Acesso em 20/04/2011.

VOLPATO, L.F. **Avaliação da qualidade dos serviços na área da saúde**. Dissertação de Mestrado em Concentração de Saúde Coletiva. Piracicaba/SP. UNICAMP/2010.

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

**APÊNDICE I – Questionário aberto****PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Data:  
Cliente:

Tendo em vista a melhoria dos serviços prestados por esta instituição financeira, responda as perguntas abaixo, levando em consideração o seu relacionamento com a instituição.

1-Em relação ao atendimento do profissional, quais os fatores que você julga fundamentais?

2- Cite os fatores que você julga importantes em relação ao autoatendimento das agências.

3- Quais os fatores que você julga mais importantes nos serviços bancários?

4- Quais os aspectos você julga fundamentais em relação ao espaço físico das agências.

5- Cite três fatores em relação aos serviços dos quais você já reclamou.

## APÊNDICE II – Questionário fechado

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS					
		IMPORTÂNCIA			
1-Em relação ao atendimento do profissional, quais os fatores que você julga fundamentais?		0,5	1,0	1,5	2,0
	Tempo de Espera na fila				
	Solução para os problemas				
	Rapidez no atendimento				
	Percepção das necessidades				
	Empregados qualificados				
	Atenção e simpatia				
	Atendimento tempestivo				
	Relações de confiança				
	Ética na venda de serviços				
2- Cite os fatores que você julga mais importantes em relação ao autoatendimento das agências					
	Segurança via internet				
	Empregados para atender				
	Operacionalizar máquinas				
	Informações precisas				
	Confiança nos serviços				
3-Quais os fatores que você julga mais importantes nos serviços bancários?					
	Preço das tarifas				
	Juros cobrados				
	Juros recebidos				
	Segurança nos investimentos				
4-Quais os aspectos que você julga fundamentais em relação ao espaço físico das agências.					
	Acessibilidade/Localização				
	Layout da agência				
	Dimensão do espaço físico da Agência				
	Acomodações.				
5- Cite três fatores em relação aos serviços dos quais você já reclamou.					
	Faturas de cartão de crédito				
	Máquinas/autoatendimento				
	Nº de caixas em dias de pico				



### APÊNDICE III – Avaliação da importância do nível terciário

<b>Características da Qualidade</b>	<b>DJ</b>	<b>BJ</b>
Preços mais baixos para tarifas.	1,0	0,5
Menor tempo de espera na fila.	1,0	1,0
Atendimento mais rápido nos caixas	1,5	1,0
Máquinas em perfeito funcionamento	1,5	2,0
Simplicidade na operacionalização das máquinas.	1,5	1,0
Aumento na quantidade de caixas no dias de pico.	1,0	2,0
Serviços confiáveis	2,0	0,5
Maior rapidez no atendimento às demandas.	1,5	1,5
Juros menores	1,0	0,5
Garantia do retorno no valor investido.	1,5	1,0
Empregados atenciosos e simpáticos.	2,0	1,0
Detalhamento da fatura de cartão de crédito.	2,0	1,0
Aumento nº de empregados para efetuar o atendimento.	1,0	1,5
Empregados qualificados.	1,5	0,5
Segurança eficiente para transações nos canais de autoatendimento.	1,5	1,0
Confiança nos empregados	2,0	1,0
Agilidade na resolução dos problemas.	1,0	1,5
Acomodações suficientes	1,5	1,0

#### APÊNDICE IV – Reunião das informações linguísticas e similares (resumo)

1ª- Em relação ao atendimento do profissional, quais os fatores que você julga fundamentais?

01	Tempo de espera na fila	19
02	Rapidez no atendimento	18
03	Atendimento tempestivo	14
04	Solução para os problemas	13
05	Empregados qualificados	12
06	Atenção e simpatia	10
07	Percepção das necessidades	9
08	Relações de confiança	8
09	Ética na venda de serviços	8
10	Informações precisas	7
11	Agilidade e rapidez nas respostas	6
12	Bom humor	5
13	Autonomia para tomar decisões	4
14	Proatividade	3

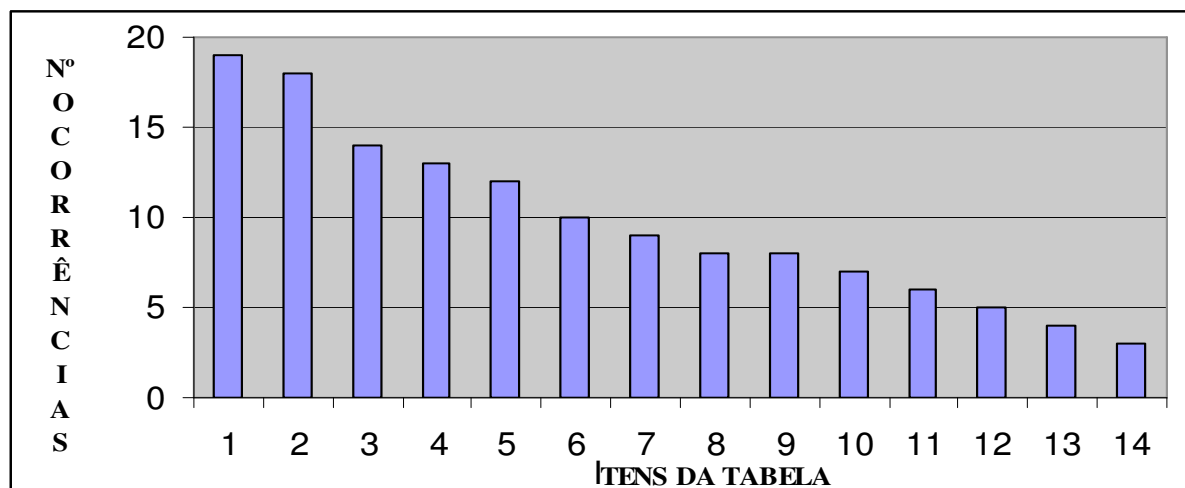


Figura 10 – Gráfico de Pareto - Reunião das informações linguísticas e similares (resumo)

2ª - Cite os fatores que você julga importantes em relação ao autoatendimento das agências

01	Operacionalizar máquinas	17
02	Empregados para atender	16
03	Confiança nos serviços	15
04	Informações precisas	8
05	Segurança via internet	7
06	Máquinas disponíveis	6
07	Segurança nas salas de autoatendimento	5
08	Tempo de espera	4
09	Disponibilidade de numerário nos Cashes	3
10	Quantidade de Cashes disponíveis	2

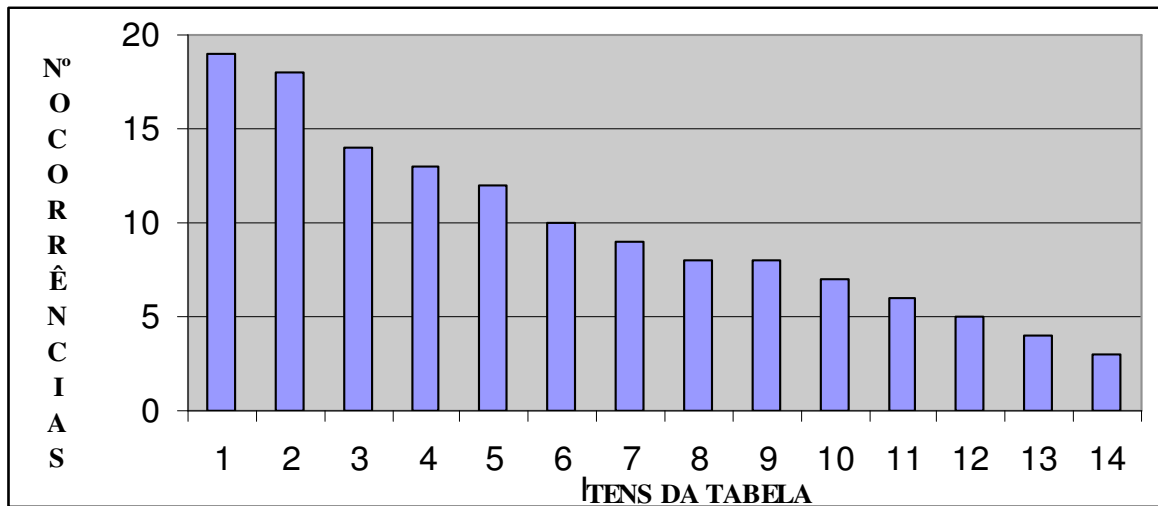


Figura 11 – Gráfico de Pareto - Fatores importantes em relação ao autoatendimento das agências

3- Quais os fatores que você julga mais importantes nos serviços bancários?

01	Preço das tarifas	20
02	Juros cobrados	12
03	Segurança nos investimentos	11
04	Juros recebidos	5
05	Privacidade no atendimento	4
06	Adequação às necessidades	4
07	Facilidade na utilização	3
08	Competitivo em relação à concorrência	3
09	Segurança na utilização do serviço	2
10	Confiabilidade	2

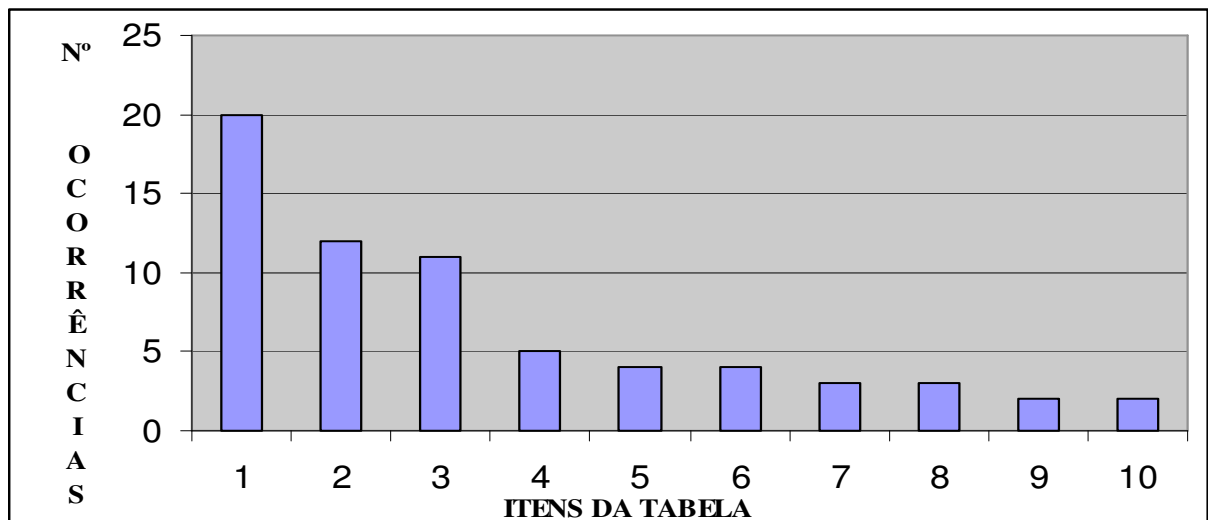


Figura 12 – Gráfico de Pareto - Fatores mais importantes nos serviços bancários

4ª - Quais os aspectos você julga fundamentais em relação ao espaço físico das agências?

01	Acessibilidade/Localção	6
02	Acomodações .	4
03	Layout da agência	3
04	Dimensão do espaço físico da Agência	2
05	Privacidade no atendimento	2
06	Localização dos caixas	2
07	Eficiência da porta giratória	1
08	Sinalização	1

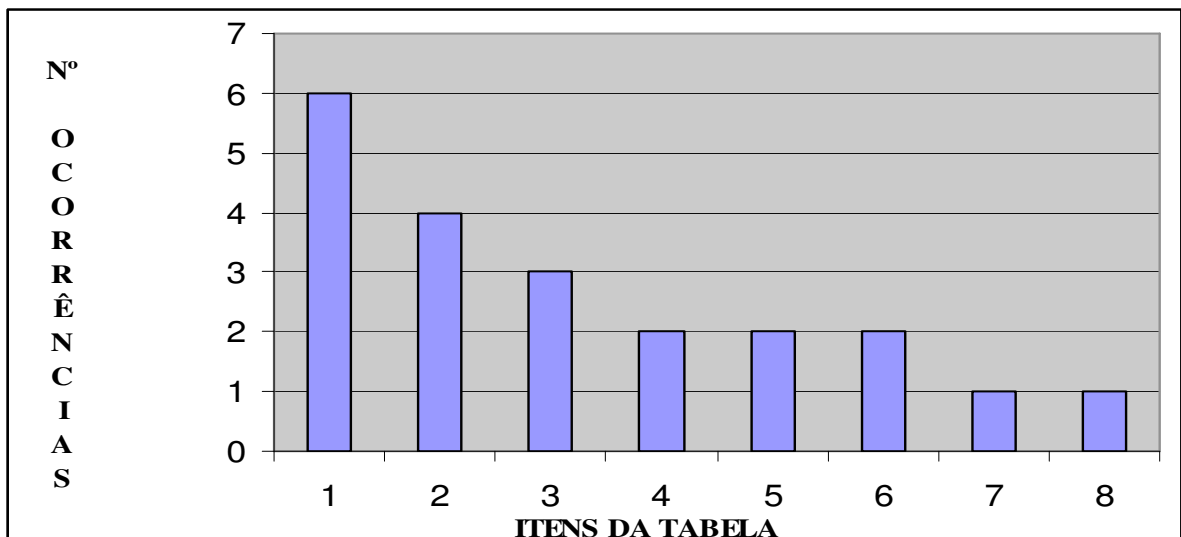


Figura 13 – Gráfico de Pareto - Aspectos fundamentais em relação ao espaço físico das agências

5ª - Cite três fatores em relação aos serviços dos quais você já reclamou.

01	Máquinas/autoatendimento	18
02	Nº de caixas em dias de pico	16
03	Faturas de cartão de crédito	10
04	Tempo de Espera na fila	10
05	Preços das Tarifas	10
06	Demora na solução dos problemas	9
07	Falta de cortesia do empregado no atendimento	9
08	Detalhamento dos lançamentos nos extratos	7
09	Demora no atendimento	5
10	Número insuficiente de empregados	3
11	Eficiência da porta giratória	2
12	Informações precisas	1

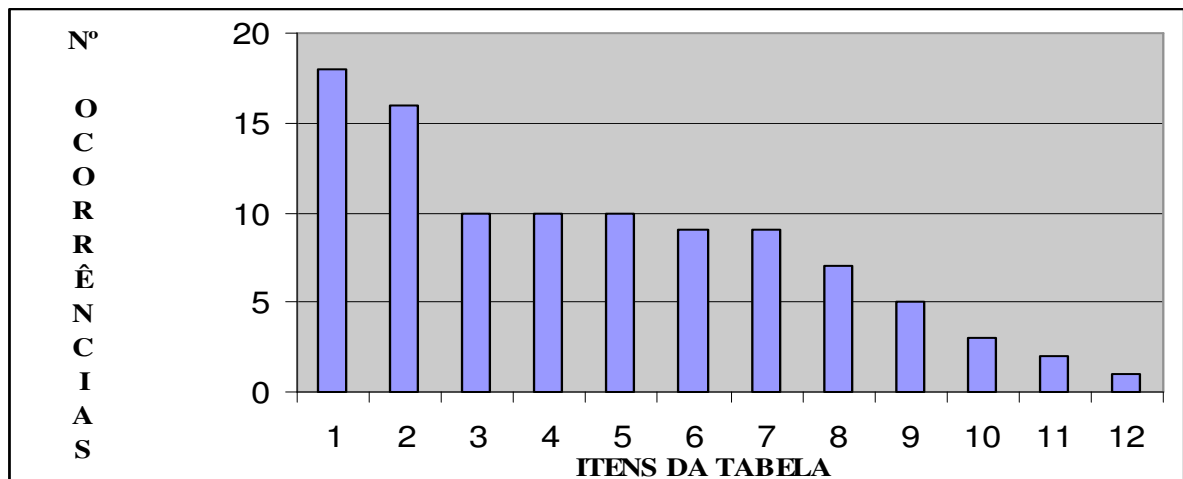


Figura 14- Gráfico de Pareto - Fatores em relação aos serviços que já tiveram reclamações