

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS – CEADE

OPERAÇÕES, SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NAS
CONSTRUTORAS.

ADRIANA GANDOLFO THENN DE BARROS

SÃO PAULO – SP

2013

ADRIANA GANDOLFO THENN DE BARROS

OPERAÇÕES, SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NAS
CONSTRUTORAS.

Monografia apresentada no Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, elaborada sob orientação do professor Dr. Gin Kwan Yue.

São Paulo

2013

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

Agradecimentos

Agradeço a meu marido Caito e minha filha Fernanda por abrirem mão de minha companhia em diversos momentos de lazer, entendendo-me, respeitando-me e apoiando-me durante o desenvolvimento deste curso.

Agradeço especialmente a orientação do professor Gin Kwan Yue, por seu profissionalismo, dedicação, paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Sumário

Capítulo 1 - Introdução	10
1.1. Tema	10
1.2. Formulação do problema.....	13
1.3. Objetivo principal	14
1.4. Objetivos específicos	14
1.5. Metodologia do trabalho	15
1.6. Justificativa quanto a escolha do tema.....	15
1.7. Etapas do trabalho.....	15
Capítulo 2 - Definições, conceitos e modelos prévios.....	17
2.1. Criação e troca de valor	17
2.2. Expectativas.....	18
2.3. Serviços	19
2.3.1. Evolução histórica – Importância dos serviços na economia.....	19
2.3.2. Definição de serviços	24
2.3.3. <i>Front Office</i> (Linha de Frente) <i>Back Office</i> (Retaguarda)	24
2.3.4. Tipologia dos serviços	25
2.3.5 Características dos serviços.....	27
2.3.6. Pacote de serviços	29
2.3.7. Introdução dos serviços nas empresas como ferramenta competitiva	30
2.3.8. Serviços como atividade interna de apoio e alcance de objetivos estratégicos...32	
2.4. Qualidade	34
2.4.1. Definição de qualidade.....	34
2.4.2. Dimensões da qualidade e qualidade percebida do serviço	36
2.4.3. Modelo da qualidade de serviços.....	38
2.4.4. Avaliação da qualidade dos serviços	41
2.5. Satisfação	43
2.6. Pós-venda	45

Capitulo 3 – Modelo do negócio	46
3.1.Incorporadora	46
3.2.Construtora.....	46
3.3.Macro fluxo do negócio	47
3.4.Pós venda	51
Capitulo 4 – Pesquisa	53
4.1. Planejamento	53
4.1.1. Objetivo da pesquisa	53
4.1.2. Metodologia.....	53
4.1.3. Definição da amostra	55
4.1.4. Desenvolvimento do questionário	56
4.1.5. Pré-teste.....	56
4.2. Tabulação e resultados	57
4.2.1. Perfil dos entrevistados	58
4.2.1.1. Quanto ao gênero	58
4.2.1.2. Quanto à faixa etária	58
4.2.1.3. Quanto à data da compra	59
4.2.1.4. Quanto à incorporadora construtora.....	60
4.2.2. Resultados obtidos	61
4.2.2.1. Momento da venda.....	61
4.2.2.2. Momento pós-venda.....	63
4.2.2.3. Entrega do produto.....	64
4.2.2.4. Representação gráfica dos resultados expectativas x percepção	67
4.2.2.5. Média final	68
4.2.2.6. Repetição da compra	70
Considerações finais	71
Referências bibliográficas.....	73

Gráficos

Gráfico 1 – Taxa de crescimento PIB total, VBA construção civil	12
Gráfico 2 - Lançamentos no município de São Paulo	13
Gráfico 3 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade	23
Gráfico 4 - Participação no PIB brasileiro dos três principais setores industriais	23
Gráfico 5 - Curva de satisfação e fidelidade	44
Gráfico 6 - Perfil dos entrevistados - gênero	58
Gráfico 7 - Perfil dos entrevistados - faixa etária	59
Gráfico 8 - Perfil dos entrevistados - data da compra	59
Gráfico 9 - Perfil dos entrevistados - escolha da incorporadora construtora.....	60
Gráfico 10 - Resultados - momento da venda.....	67
Gráfico 11 - Resultados - Momento pós-venda	67
Gráfico 12 - Resultados - Entrega do produto	68
Gráfico 13 - Resultados Média sobre a média dos três momentos	69
Gráfico 14 - Repetição da compra do produto	70

Tabelas

Tabela 1 - Participação dos setores no valor adicionado do PIB (%)	21
Tabela 2 - Tamanho do setor de serviços em países da América Latina e Caribe	22
Tabela 3 - Abordagens da qualidade	35
Tabela 4 - Atributos Servqual	42
Tabela 5 - Tabulação resultados da pesquisa - momento da venda.....	61
Tabela 6 - Tabulação resultados da pesquisa - momento pós-venda.....	63
Tabela 7 - Tabulação resultados da pesquisa - entrega do produto.....	65
Tabela 8 – Média dos resultados nos três momentos, venda, pós-venda e entrega do produto.....	69

Figuras

Figura 1 - Fatores influentes na formação das expectativas do cliente	19
Figura 2 - Estrutura mutável do emprego à medida que a economia se desenvolve.....	20
Figura 3 - As operações de serviços divididas entre <i>front office</i> e <i>backroom</i>	25
Figura 4 - Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço	26
Figura 5- Modelo geral de administração estratégica de produção.....	33
Figura 6 - Duas dimensões da qualidade do serviço	37
Figura 7 - Qualidade total percebida	38
Figura 8 - Modelo de qualidade de serviço.....	39
Figura 9 - Macro fluxo do negócio.....	51
Figura 10 - Organização do fluxo de atendimento ao Cliente	52

Anexo

Anexo 1 – Questionário utilizado na pesquisa.....	75
---	----

BARROS, A. G. T., OPERAÇÕES, SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NAS CONSTRUTORAS – São Paulo – SP, 2013. [Monografia de Especialização em Administração de Empresas – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE – CEADE]

Resumo

A compra de um imóvel na planta tornou-se uma prática comum no mercado por ser visto pelo consumidor como uma forma fácil de obter um bem.

As incorporadoras/construtoras fazem grandes investimentos em marketing para atrair possíveis clientes. Os compradores potenciais entram em um *stand* de vendas, analisam uma planta, visitam um apartamento decorado, sonham com aquela moradia, assinam um contrato, desembolsam grandes recursos financeiros e não saem com o produto físico na mão: compram um produto com a promessa de entrega após 36 meses. Posteriormente, o comprador terá contato com a empresa por um período longo, aproximadamente de oito anos, três anos para construção e cinco de assistência técnica (garantia do imóvel).

Este trabalho tem como objetivo analisar a satisfação dos clientes que compraram imóvel na planta durante os anos de 2007 a 2010, período em que ocorreu um crescimento rápido e repentino no setor de edificação da construção civil brasileira. Para alcançar este objetivo, foram pesquisadas as expectativas dos clientes e a avaliação quanto à qualidade dos serviços prestados nos momentos da venda, pós-venda e entrega do produto.

Os resultados indicaram que nos três momentos as expectativas dos clientes superam a avaliação quanto à percepção da qualidade dos serviços prestados. As construtoras criam altas expectativas em seus clientes e prestam serviços de qualidade mediana.

Palavras-chave: incorporação, construção, expectativas, percepção e satisfação dos clientes.

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Tema

Este estudo abordará o crescimento acelerado do setor de edificações na construção civil nos últimos anos. Terá apoio de conceitos referente à importância do planejamento, gerenciamento das operações e serviços, visando qualidade no produto final, satisfação dos clientes, evitando retrabalhos e minimizando custos para as empresas.

Segundo dados do IBGE, no período entre 2004 a 2008, a taxa média de crescimento do PIB do país foi 4,8%. No mesmo espaço de tempo a construção civil cresceu em uma taxa média de 5,1%, ou seja, o setor alcançou um crescimento acima do crescimento da economia nacional. Um resultado expressivo para um setor que passou por décadas de estagnação. Foi um momento de crescimento rápido e repentino, chamado de “boom imobiliário”.

Houve vários instrumentos que contribuíram para o bom andamento do setor: estabilidade macroeconômica, crescimento da renda per-capita, incremento da oferta de crédito imobiliário, redução de IPI de alguns materiais de construção, introdução de programas de subsídios (PMCMV) – PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA – que, além do caráter social, surgiu para aquecer atividades na economia.

Neste período ocorreu grande número de lançamentos e vendas de imóveis. Diversas construtoras brasileiras captaram recursos no mercado financeiro por meio de IPOs (abertura de capital) para alavancar o estoque de terrenos e o desenvolvimento das atividades de incorporação.

Houve expansão geográfica dos negócios. O que era tipicamente regional passou por uma nacionalização. Esse crescimento tornou-se difícil de ser administrado devido a diversos fatores: distancia das matrizes, diferentes parceiros, diferentes segmentos de rendas, características distintas do método de construção e da cadeia de suprimentos. Associada a esses, havia falta de controles que avaliassem adequadamente custos e riscos. A complexidade da gestão desses projetos acabou comprometendo o desenvolvimento do setor.

Outro fator que não pode ser desprezado diz respeito à mão de obra. Ironicamente nas últimas décadas não houve investimento no desenvolvimento dos profissionais deste setor. As construções brasileiras eram elaboradas artesanalmente pelas mãos de operários analfabetos, sem qualificação técnica e profissional.

A reportagem de Blanco (2007) revelou as dimensões do desafio naquela época: para que a totalidade dos trabalhadores da construção, entre formais e informais, tivessem uma educação compatível com os quatro primeiros anos do ensino formal era preciso capacitar meio milhão de pessoas. Esse número sobe para mais de 1,1 milhão quando se pensa em cumprir a lei, garantindo o ensino fundamental ou os oito primeiros anos de ensino dos operários da construção. Segundo o estudo 80% dos trabalhadores do setor têm menos de quatro anos de estudo e 20% são analfabetos funcionais. Na mesma reportagem, são citados dados do Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio econômico), 30% do total de pessoas empregadas pelo setor - receberam algum tipo de treinamento técnico. O restante, que representava 70% do mercado de trabalho, operava no sistema informal e nunca receberam nenhum tipo de treinamento ou qualificação. Para piorar, o alto índice de rotatividade do setor impedia uma formação continuada, já que em média 55% dos funcionários ficavam menos de um ano na mesma empresa e em torno de 30% permaneciam até seis meses. Essa precariedade da mão-de-obra advinha de um ciclo de desaquecimento do investimento e de desestímulo à construção iniciado no início dos anos 80 e que culminou, em 1986, na destituição do BNH (Banco Nacional da Habitação), responsável na época pelas políticas, diretrizes e grandes projetos habitacionais.

Sem condições de se desenvolver, a construção não apenas deixou de investir no aprimoramento de seus funcionários como também atraiu uma mão-de-obra menos qualificada, perdendo seus profissionais para setores mais atrativos como metalúrgico, têxtil e automobilístico.

O setor da construção só começou a se reerguer por volta do ano 2000, no governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesse período, empresas de ponta começaram a importar tecnologias, equipamentos e modernizar os métodos construtivos. A abertura da economia e a introdução de inovações no processo produtivo criaram um novo paradigma da construção, que rompeu com o método artesanal de construir e inaugurou

uma forma mais racionalizada e industrializada de trabalhar, pautada na construção seca e em obras sistêmicas.

Entretanto, esse cenário, apesar de exigir profissionais com mais conhecimentos e atitudes bastante diferentes das qualificações formais requeridas pelas organizações do trabalho anteriores aos novos paradigmas produtivos, não foi acompanhado pela qualificação da mão-de-obra, que agora precisa responder às exigências de qualidade, produtividade, redução de perdas e desperdícios, controle e sustentabilidade.

Outros fatores que devem ser considerados dizem respeito à escassez de equipamentos e o aumento de preços dos materiais naquela época. Devido à estagnação do setor no passado e seu crescimento repentino, as construtoras enfrentaram falta de equipamentos disponíveis para locação no mercado. Faltavam guias, elevadores, betoneiras, andaimes e outros. Os preços dos materiais de construção, em face de alta demanda e aumentos da procura subiram.

No segundo semestre de 2008, o mundo foi surpreendido por uma imensa crise financeira gerada nos USA. Os reflexos desta crise foram sentidos no setor da construção civil brasileira no final do ano de 2009, com a desaceleração instantânea do nível de crescimento.

GRÁFICO 1
Taxa de Crescimento do PIB Total, VAB Construção-Civil

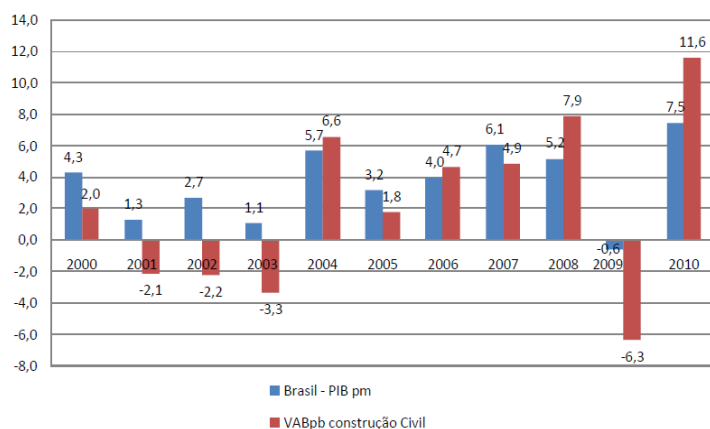


Gráfico 1 – taxa de crescimento do PIB total, VAB construção civil.
Fonte: IBGE Banco de Dados CBIC

Conforme o gráfico 1, o valor Adicionado Bruto (VAB) na cadeia da construção civil, nos primeiros três trimestres de 2010, cresceu 13,6% em relação a igual período

do ano anterior. Esta boa fase foi resultado do aumento do crédito, incluindo o apoio dos bancos públicos ao setor produtivo no momento mais agudo da crise financeira em 2009.

O gráfico 2, elaborado pelo Secovi SP, referente aos lançamentos no município de São Paulo, mostra que os anos de 2010 a 2012 foram marcados pela busca do equilíbrio. Houve uma desaceleração dos lançamentos e vendas. O enfoque do setor passou a ser a administração dos lançamentos passados, nas atividades de gestão de carteira, conclusão das obras, entrega das unidades vendidas e criação de estratégias para vendas de estoque.

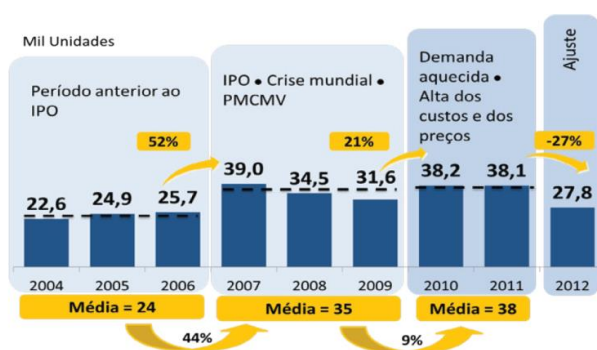


Gráfico 2: Lançamentos Município de São Paulo

Fonte: Embraesp / Elaboração Secovi SP

1.2. Formulação do problema

A ação de compra de um imóvel na planta envolve sonhos, necessidades, expectativas, geram ansiedade, insegurança ao comprador. Após a compra, os clientes terão contato com as construtoras por um período longo aproximadamente de oito anos.

Até o momento, a maioria das empresas deste setor não investiu no relacionamento com seus clientes, alegando que esta filosofia tem como premissa básica a manutenção e fidelização dos clientes e como a compra de um imóvel não ocorre com frequência, este investimento é visto como desnecessário. A comunicação entre um cliente consolidado e um potencial comprador é ignorada. O setor não considera que esta comunicação poderá influenciar o futuro cliente tanto de forma positiva quanto negativa.

As incorporadoras e construtoras têm tendência a focalizar seus diferenciais no desenvolvimento do produto, objetivando a venda em si e não priorizando a qualidade de atendimento e serviços.

No momento da compra, dispõe de múltiplos canais para atingir o cliente interessado, como telefone, e-mail, vídeo conferência, estande de vendas, apartamento decorado, distribuição de folhetos, anúncio em jornais e outros. São muito comuns os problemas de comunicação surgirem logo após a assinatura do contrato.

Construir relacionamentos é um desafio, em especial quando uma empresa tem muitos clientes de vários segmentos em diversos estados e que interagem com ela de várias maneiras. Satisfazer um cliente é desenvolver relações sólidas e duradouras. É uma tarefa árdua, de difícil manutenção.

Atenção ao cliente antes da compra é vista como interesse. Atenção no período pós-venda é relacionamento.

Sendo assim, este trabalho propõe-se a responder a seguinte pergunta:

Como as empresas deste setor estão sendo vistas por seus clientes?

1.3. Objetivo principal

Investigar o grau de satisfação dos clientes que adquiriram um imóvel na planta no período de 2007 a 2010.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar as expectativas dos clientes antes de adquirir o imóvel.
- Investigar o grau de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados no ato da venda e pós-venda.
- Investigar o grau de satisfação dos clientes quanto à qualidade dos serviços na entrega do produto.
- Verificar se os clientes repetiriam a compra.

1.5. Metodologia do trabalho

Foi realizada pesquisa quantitativa e descritiva. Foram levantados dados primários através de questionário estruturado contendo perguntas e respostas fechadas e de autoperenchimento. A amostra foi escolhida por conveniência.

O questionário foi elaborado tendo por base a escala SERVQUAL, foi dividido em duas seções, sendo a primeira referente às expectativas dos clientes e a segunda sobre a percepção dos serviços prestados. Cada uma destas seções foi dividida em três momentos: venda, pós-venda e entrega do produto. Para cada um destes momentos foram criadas dez perguntas abrangendo as cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. O questionário totalizou 60 perguntas que foram aplicadas a um público pré-definido.

Após o término da aplicação da pesquisa de campo, os resultados foram tabulados, analisados e descritos.

1.6. Justificativas quanto à escolha do tema

Este tema foi escolhido devido à autora trabalhar nesta área há muitos anos. Vivenciou tanto os momentos de instabilidade do setor quanto os últimos anos de crescimento repentino.

Este estudo torna-se relevante se considerarmos o montante financeiro envolvido e sua importância econômica para o país. Movimenta uma enorme cadeia de suprimentos, empregando pessoas de diversos níveis técnicos e sociais. Para que a atividade consiga se perpetuar é de suma importância à evolução administrativa do setor.

1.7. Etapas do trabalho

O capítulo 1 posiciona o leitor quanto à situação do mercado da construção civil nos últimos anos. Apresenta a formulação do problema, os objetivos e justifica a escolha do tema.

O capítulo 2 apresenta conceitos, modelos prévios e ilustrações sobre expectativas, serviços, satisfação e pós-venda, que servirão de apoio para o desenvolvimento dos demais capítulos deste trabalho.

O capítulo 3 apresenta o modelo de negócio desenvolvido pelas incorporadoras e construtoras brasileiras, desde a compra de um terreno até a entrega do produto.

O capítulo 4 apresenta o planejamento, execução, tabulação e os resultados da pesquisa.

As considerações finais respondem aos objetivos propostos neste trabalho.

Capítulo 2 – Definições, conceitos e modelos prévios

Nesta etapa do trabalho, será apresentada pesquisa bibliográfica contendo definições, conceitos e modelos prévios para entendimento de como reter clientes através da qualidade das operações e serviços, levando à satisfação, fidelização e consequentemente à lucratividade das empresas.

Serão passados conceitos e alguns exemplos de como as empresas gerenciam diversas áreas com finalidades diferentes. Algumas possuem finalidades estratégicas, outras de transformação, outras de serviços de apoio, mas todas possuem operações em comum que interagem para desenvolver um produto final. Será apresentada a importância de gerenciar estas operações geradoras de bens e serviços corretamente, uma vez que, quanto maior a interação entre estas áreas, melhor será a qualidade e rapidez desses fluxos, com tendência a reduzir custos, melhorar o produto final e, consequentemente gerar satisfação dos clientes.

2.1. Criação e troca de valor

Existem diversas interpretações para o termo valor. Neste contexto, iremos defini-lo no campo relacionado à gestão de operações e serviços.

Gestão de operações é tarefa de encontrar equilíbrio em uma operação, buscando a maximização do valor para os clientes e a minimização de custo para a organização.

Quando perguntamos a qualquer pessoa o que a levou a escolher um produto em detrimento de outro, seja bem ou serviço, a resposta sempre estará relacionada à qualidade, preço ou uma combinação entre os dois.

Segundo Kotler (2009, p.51), “Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço”.

As empresas criam valor oferecendo sua capacidade de produzir bens ou serviços de que os clientes necessitam. Em troca, as empresas recebem valor de seus clientes, principalmente na forma de dinheiro. Essas transferências ilustram o conceito

de troca, que acontece quando uma das partes obtém valor da outra em troca de algum valor.

Uma prestação de serviço sempre terá uma relação de troca de valor tanto pela ótica do cliente como pela ótica da empresa. Não será interessante que uma das partes envolvidas obtenha vantagem sobre a outra. Esta relação só permanecerá se de alguma forma as duas partes ganharem.

“Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso”. Kotler e Keller (2012, p. 447).

2.2. Expectativas

Antes de apresentar conceitos sobre serviços, qualidade e satisfação, será exposto o processo de formação das expectativas dos clientes.

Segundo Corrêa e Caon (2008), citando Zeithaml et.al., (1990), as expectativas dos clientes são formada com base em alguns fatores como: necessidades e desejos dos clientes, experiências vividas pelo próprio cliente, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço.

Necessidades e desejos influenciam as expectativas dos clientes, visto que, antes da contratação de um serviço, os clientes devem sentir uma necessidade ou um desejo que esperam ser satisfeitos ao contratar o serviço.

Experiências passadas também influenciam as expectativas dos clientes. Se o nível de satisfação de um cliente com experiências passadas for muito alto, suas expectativas futuras também serão altas. O prestador de serviço deverá atuar para que o produto atenda as expectativas futuras.

A comunicação boca a boca é uma ferramenta importante e pode trabalhar contra ou a favor do prestador de serviços. Está relacionada com as experiências passadas por outros clientes e sua avaliação não é objetiva.

A comunicação externa inclui todo o tipo de comunicação da própria empresa ou de outros órgãos (sites, internet, propaganda...), que tendem a influenciar as expectativas dos clientes e, na maioria das vezes, estão sob o controle do prestador de serviços. Portanto, o prestador de serviço deve estar atento ao elaborar sua propaganda.

Se a propaganda baixar as expectativas do cliente, o prestador de serviços pode não conseguir vender seu produto. Se a propaganda elevar as expectativas dos clientes para um nível que não possa ser atendido, os clientes não ficarão satisfeitos.

Os clientes tendem a estabelecer uma correlação entre o preço cobrado e a qualidade do serviço. Para os clientes, quanto maior o preço, maiores as expectativas quanto aos serviços comprados. Preço é um aspecto do serviço que pode ser avaliado objetivamente, comparado e ranqueado.

Os fatores influenciadores das expectativas dos clientes estão representados na figura 1.

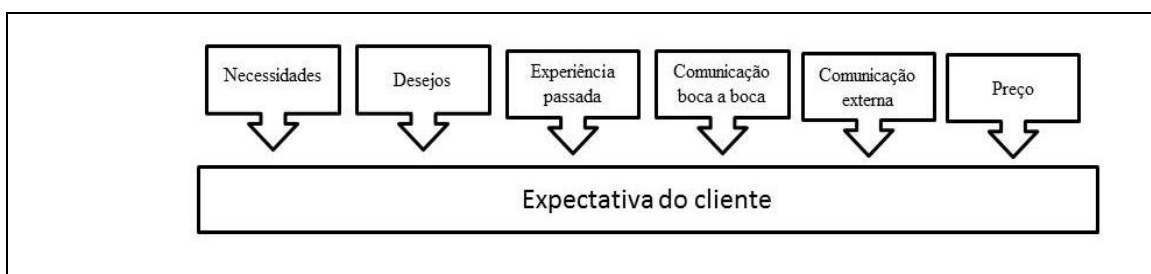


Figura 1 – Fatores Influentes na Formação das Expectativas do Cliente

Fonte:Zeithaml et.al., 1990 - adaptado de Corrêa e Caon 2008 p.97.

Todos os itens acima devem ser administrados para que haja um equilíbrio entre as expectativas do cliente antes da compra e na percepção quanto à experiência do serviço após o consumo.

2.3. Serviços

2.3.1. Evolução histórica – Importância dos serviços na economia

Vivemos na era pós-industrial, caracterizada por um rápido crescimento do setor de serviços em oposição ao manufaturado. Período em que sucedeu um aumento da tecnologia de informação quando conhecimento e criatividade tornaram-se essenciais.

Daniel Bell “entende que o conceito de sociedade pós-industrial adquire significado quando se comparam os seus atributos aos das sociedades industrial e pré-industrial”. “A sociedade pré-industrial é do tipo agrário, estruturada em moldes tradicionais, onde o poder está em regra associado à propriedade da terra. A sociedade industrial apoia-se na produção de bens industriais e o poder nela instituído pertence aos

capitalistas. A sociedade pós-industrial tem por base os serviços e a fonte do poder nela existente radica na informação. Esta sociedade pauta-se, pois, pela ascensão dos serviços, que se tornam hegemônicos e, inversamente, pelo declínio das atividades industriais” (BELL, p.148/9).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), citando Bell, entendem que a transformação de uma sociedade industrial para pós-industrial ocorre espontaneamente. Há um desenvolvimento natural dos serviços como transporte, empresas de serviços públicos para sustentar o desenvolvimento industrial. Com a introdução da automação no processo de produção, ocorre uma transferência de trabalhadores da área industrial para áreas voltadas a atividades não industriais como manutenção e consertos. Naturalmente ocorre um crescimento populacional, aumentando o consumo em massa e a procura por diversas áreas como o comércio atacadista e varejista, setor bancário, imóveis e de seguros. À medida que a renda do sistema aumenta, a proporção gasta com alimentos e habitação cai, criando uma demanda por bens duráveis e, em seguida, por serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 31), citam *Colin Clark*”: à medida que as nações se industrializam, é inevitável a transferência dos empregos de um setor da economia para outro”. Esta citação é conhecida como hipótese de Clark Fisher.

A figura 2 ilustra que, quando ocorre um aumento da renda per-capita no sistema, a tendência é do crescimento dos empregos ocorrer no setor de serviços em detrimento da agricultura e indústria.

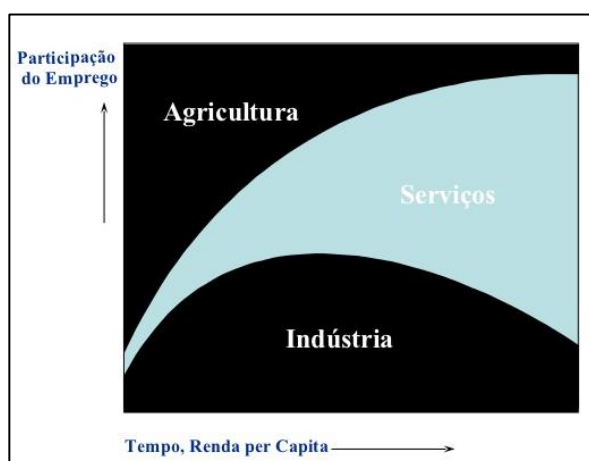


Figura 2 – Estrutura Mutável do Emprego à Medida que a Economia se Desenvolve

Fonte: Fundo monetário internacional – World Economic Outlook (Panorama Econômico Mundial), Washington D.C.: Fundo Monetário internacional, maio 1997, in Lovelock & Wright, 2007, p.6.

A tabela elaborada pelo Banco Mundial ilustra países cuja fração do Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelo setor de serviços supera os outros setores, agricultura e indústria.

Participação dos Setores no Valor Adicionado (% PIB)			
	Agricultura	Industria	Serviços *
USA (2003)	1,2	22,3	76,5
França (2004)	2,5	21,8	75,8
Dinamarca (2004)	2,3	24,6	73,1
Reino Unido (2004)	1,0	26,3	72,7
Holanda (2004)	2,4	25,6	72,0
EU (2004)	2,2	26,8	71,0
Alemanha (2004)	1,1	29,1	69,8
Portugal (2004)	3,7	26,7	69,6
Italia(2004)	2,6	27,8	69,6
Suécia (2004)	1,8	28,7	69,4
Japão (2003)	1,3	30,5	68,2
Espanha (2004)	3,5	29,2	67,3
Áustria (2004)	1,9	31,1	67,0
Turquia (2005)	11,9	23,7	64,5
Brasil (2005)	8,4	34,6	57,0
Argentina (2004)	10,4	35,6	54,0
Índia (2005)	18,6	27,6	53,8
Chile (2005)	5,5	46,8	47,7
Tailândia (2005)	9,6	46,9	43,5
China (2004)	13,1	46,2	40,7

(*) A denominação "Serviços", neste caso engloba: comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, serviços prestados às famílias, serviços prestados às empresas, aluguel de imóveis, administração pública, serviços privados não mercantis.

Tabela 1- Participação dos Setores no Valor Adicionado do PIB (%)

Fonte: Banco Mundial e MDIC – adaptado site:<http://www.sebrae.com.br>

A Tabela 2 ilustra, através de estatísticas desenvolvidas pelo banco mundial, que o setor de serviços responde por mais da metade do PNB – Produto Nacional Bruto e emprega mais da metade da mão de obra em muitas nações da América Latina e do Caribe.

Distribuição da Força de Trabalho Porcentagem dos Serviços				
País	no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	68	11,5	31,4	57,1
Brasil	56,7	15,6	22,4	62
Costa Rica	60	21,3	28,9	49,8
Republica Dominicana	55	20,4	32,3	47,3
Equador	50	29,7	18,5	51,8
El Salvador	60	31,5	21,6	46,9
Guatemala	57	51,6	16,6	31,8
Honduras	50	32,7	22,3	45
México	68	23,1	20,7	56,2
Panamá	76	24,6	14,1	61,3
Trinidad Tobago	55	11,7	27,4	60,9
Uruguai	67	12,5	26,4	61,1
Venezuela	59	10,6	27	62,4

Tabela 2 – Tamanho do setor de serviços em países da América Latina e Caribe

Fonte: Banco Mundial, *El Mundo Del Trabajo en una Economía Integrada*, Washington, D.C.: Banco Mundial, 2004, in Lovelock & Wright, 2007, p.7.

Embora sejam dados antigos, as estatísticas brasileiras seguem a mesma tendência. Em termos de ocupação de mão de obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. O gráfico 3 mostra, por ramo de atividade, a situação, em percentuais, da população economicamente ativa. Quase 60% da população brasileira dedica-se a atividades de serviços.

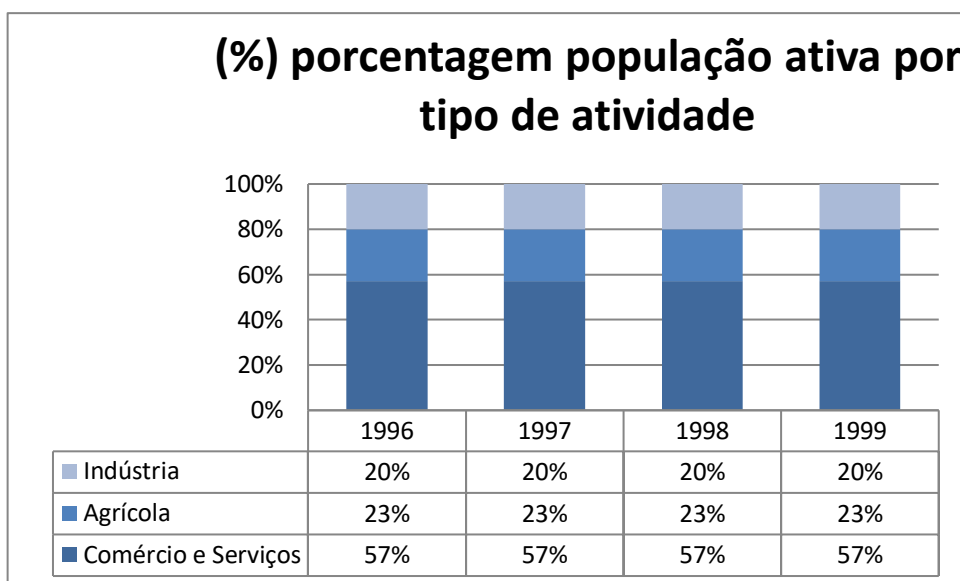


Gráfico 3: Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade

Fonte: (http://www.ibge.net/brasil_em_sintese/default.htm)– adaptada de Corrêa e Caon (2008)

O gráfico 4 ilustra que a participação do setor de serviços vem se mantendo em torno de 60% ao longo dos anos. Mostra que substancial riqueza gerada no Brasil é devida a atividade de serviços.

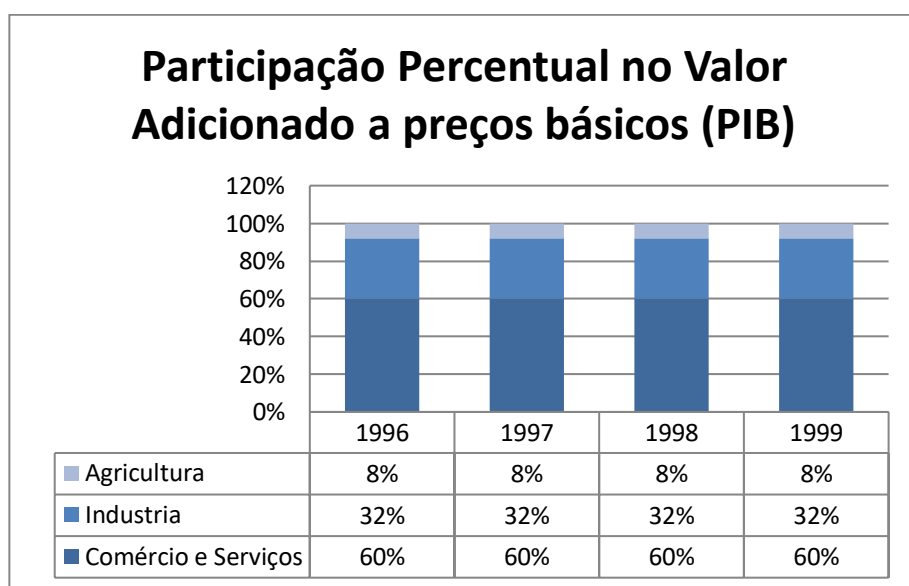


Gráfico 4: Participação no PIB Brasileiro dos três principais setores industriais

Fonte: IBGE (http://www.ibge.net/brasil_em_sintese/default.htm)– adaptada de Corrêa e Caon (2008)

2.3.2. – Definição de serviços

Serviço é uma atividade complexa, com muitos significados. Variam de serviço pessoal a serviço como um produto.

Segundo Kotler e Keller, (2012, p.382), serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem físico”.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2005, p. 30), “Um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”.

Johnston e Clark (2009) sugerem que quatro elementos deveriam estar presentes numa declaração do conceito de serviço:

1. Elementos sobre experiência dos serviços: diz respeito à forma como o fornecedor do serviço lida com o cliente.
2. Elementos sobre o resultado da operação do serviço: o que se espera como saídas do processo de serviço, o que o cliente recebe.
3. Elementos sobre a operação do serviço: como o serviço deve ser prestado. O modo como o serviço será entregue.
4. Elementos sobre o valor do serviço: o benefício que o cliente percebe estar coerente com a ponderação do serviço em relação a seu custo.

Desta forma, diversos autores definem serviços, mas todas as definições apresentam benefícios e limitações. Continuaremos este trabalho explorando diversos conceitos e características dos serviços para tentarmos passar uma ideia melhor referente à importância deste setor para economia.

2.3.3. *Front Office (Linha de Frente) e Back Office (Retaguarda)*

Conforme diversos autores, como: Johnston e Clark (2009), Giansi & Corrêa (1994), Corrêa & Caon (2008), o sistema de operações e serviços pode ser dividido em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem.

A parte que tem contato com o cliente é denominada como linha de frente. Nessa parte é onde ocorrem as interações entre o cliente e a empresa, que podem acontecer no

contato pessoal ou no contato não pessoal. A linha de frente é onde acontece o encontro com o serviço, é o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço.

A parte que não tem contato com o cliente é chamada de retaguarda. São atividades de apoio ao processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente.

É importante observar que na linha de frente as características específicas dos serviços são mais evidentes. Embora seja reconhecida a importância da retaguarda por desempenhar um serviço interno essencial, as maiores complexidades associadas à gestão de serviços estão na linha de frente.

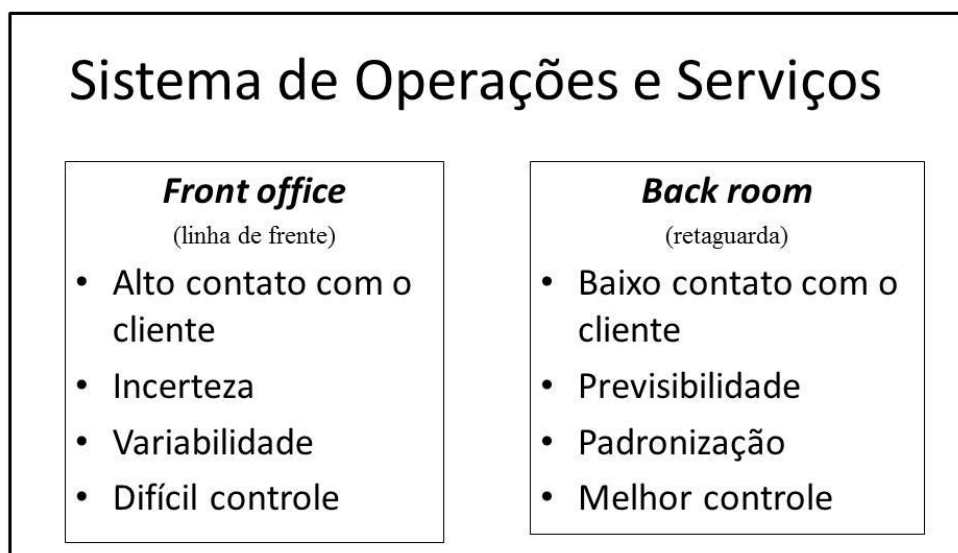


Figura 3 - As operações de serviços divididas entre *front office* e *backroom*
Fonte: Adaptação de Giansesi& Corrêa (1994)

A figura 3 ilustra as atividades de *front office* (linha de frente) ou *backroom* (retaguarda) com suas características. As atividades de linha de frente tendem a ter alto grau de contato com o cliente, maior grau de incertezas, maior variabilidade e difícil controle. As atividades de retaguarda tendem a ter baixo grau de contato com o cliente, alto grau de previsibilidade, padronização e melhor controle. São características associadas a operações fabris.

2.3.4. Tipologia dos Serviços

Paladini (2006) apresenta uma classificação para os serviços, elaborada por Silvestro et.al. (1999), ilustrada através da figura 4, em que os serviços podem ser

classificados por seu volume e por sua variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

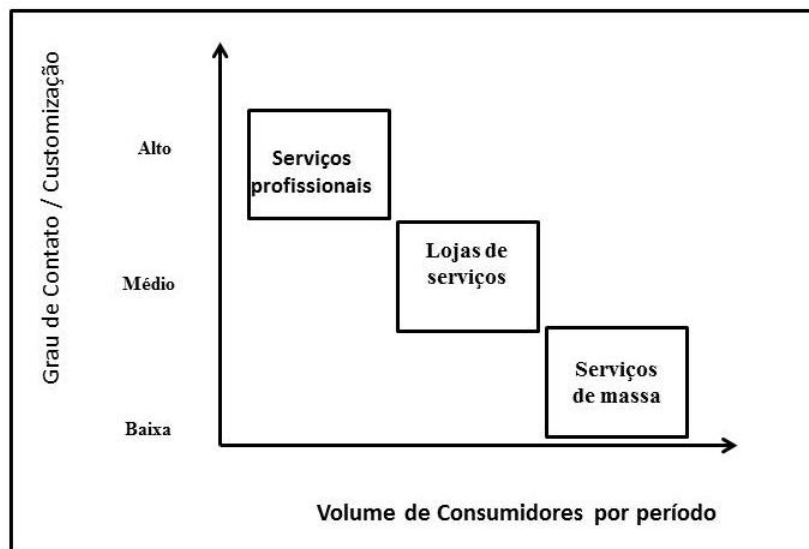


Figura 4: Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / customização do serviço

Fonte: Silvestro 1999, adaptada Paladini et.al. 2006 p 335.

Serviços profissionais são definidos como atividades com alto contato com o cliente, dependendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço. São serviços que atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada. Estes serviços costumam ter alto nível de customização (variedade alta).

Características dos serviços profissionais: São serviços prestados de maneira a atender às necessidades dos clientes. O cliente participa dos processos de definições e características dos serviços. Os profissionais são pagos por seus conhecimentos, habilidades, treinamento, julgamento e criatividade.

Loja de serviços é caracterizada por nível intermediário de contato com o cliente, estão no meio entre a customização e padronização. O volume de clientes atendidos e a combinações de valor das atividades de linha de frente e retaguarda são intermediários entre os serviços profissionais e os serviços de massa.

Serviços de massa compreendem serviços com muitos clientes (alto volume), tempo de contato com o cliente limitado e alta padronização na prestação de serviços

(baixa variedade). São predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o produto, com maior parte do valor adicionado no escritório de retaguarda (*back office*), com pouca atividade de julgamento do pessoal de linha de frente (*front office*).

Características dos serviços de massa: São essencialmente não variáveis. Não são flexíveis no curto prazo. O relacionamento ocorre entre cliente e a organização, não com o indivíduo. Devido ao alto volume, as atividades costumam ser repetitivas e padronizadas. Os profissionais que atuam nesta área costumam ter baixo conhecimento e baixa expectativa de crescimento.

Analisando as três tipologias de serviços, nota-se que elas apresentam diferentes contatos entre a linha de frente e retaguarda. Os serviços profissionais têm maior contato com linha de frente. Os serviços de massa enfatizam a retaguarda. Já na loja de serviços existe um equilíbrio entre os dois serviços.

2.3.5. Características dos serviços

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados. Diversos autores como: Grönroos (1993); Parasuraman et al. (1985), Corrêa e Caon (2008); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Kotler e Keller, (2012); Lovelock & Wright (2007) sugerem cinco características que podem ajudar a entender melhor as definições do que vem a ser uma prestação de serviços e suas implicações para gestão.

1. **Intangibilidade:** serviço é uma experiência pessoal intangível, que não pode ser transferida de uma pessoa para outra. Não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser adquirido, são promessas impossíveis de constatação prévia. A fim de reduzir esta incerteza os consumidores procuram por sinais ou evidências quanto à qualidade. Deduzem, através de suas percepções quanto a instalações, experiências, equipamentos, comunicação, símbolos e preços. Os prestadores de serviço devem evidenciar ao máximo suas promessas, a fim de formar uma imagem positiva ao mercado alvo. Outro fato importante ocorre devido aos serviços serem ideias, conceitos e não objetos, suas inovações não são patenteáveis. Para assegurar um benefício advindo de

uma nova ideia, as empresas devem expandi-lo rapidamente a fim de valer-se da vantagem antes da concorrência.

2. **Inseparabilidade:** serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Esta característica dificulta gerenciar o controle de qualidade. Não há qualidade pré-produzida que possa ser controlada antes de o serviço ser vendido e consumido. Esta característica quando não controlada pode acarretar experiências negativas para as empresas.
3. **Heterogeneidade:** visto que os serviços dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, costumam ser altamente variáveis. Esta característica faz com que não haja consistência nos serviços prestados. Outro aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão da relação existente entre o prestador de serviço, que pode ser funcionário ou não, e o cliente. A motivação ou hostilidade do cliente, a satisfação ou insatisfação do prestador de serviço, afetam diretamente o desempenho do serviço. Um prestador de serviços insatisfeito pode causar danos irreparáveis a uma organização. Para amenizar os problemas advindos desta característica, os administradores necessitam investir em bons processos de contratação e treinamentos, devem padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente, devem estar abertos a sugestões e reclamações, devem elaborar pesquisas e estar sempre atentos ao mercado.
4. **Percibilidade:** serviços não podem ser estocados, por isso sua percibilidade pode ser um problema quando sua demanda oscila. Quando a demanda por um serviço é menor que a capacidade de atendimento, temos instalações e servidores ociosos. O ideal é que a capacidade de atendimento esteja em equilíbrio com a demanda. Gerenciar, equilibrar este processo passa a ser um desafio.
5. **Participação do cliente:** O cliente participa do processo de produção podendo não só participar passivamente, mas também como co-produtor dos serviços. Nos serviços podemos afirmar que o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação. O grau de contato

entre cliente e empresa é maior do que na produção de bens. Os resultados dos serviços possuem alto grau de relação com o cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) fazem referência à atenção que os administradores devem ter com relação a serviços que solicitam a presença do cliente no processo. O prestador de serviço deverá levar em consideração a localização e as instalações onde ocorrerão os serviços, visto que o tempo que o cliente irá dispor para chegar ao local onde ocorrerá a execução dos serviços e a impressão quanto ao ambiente físico e instalações de frente irão influenciar a percepção da qualidade do serviço, fazendo com que o cliente queira ou não contratar o serviço.

2.3.6. Pacote de serviços

É importante ressaltar que as operações de serviços não se limitam ao setor de serviços, pois algumas de suas características dos serviços também podem ser identificadas em atividades de empresas do setor de manufaturas. Na verdade, quase todas as empresas produzem ou fornecem um composto de bens e serviços, resultando num pacote oferecido ao cliente. As empresas do setor de serviços têm um maior grau de participação do cliente nos seus processos de produção e uma maior parcela intangível de serviços em suas ofertas. As operações de serviços podem ser parte essencial tanto do setor de serviços quanto do setor de manufaturas. As diferenças entre manufaturas e serviços também são refletidas nos sistemas de produção. O resultado do sistema de operações pode ser denominado de “pacote de serviços”, conforme definido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e consiste em um pacote de benefícios implícitos e explícitos executados dentro de uma instalação de apoio, utilizando-se de bens facilitadores.

Benefícios implícitos: são benefícios psicológicos que o cliente pode sentir vagamente, ou características extrínsecas dos serviços.

Benefícios explícitos: benefícios que são percebidos pelo cliente e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços.

Instalação de apoio: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis.

Bens facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente.

Informações: dados fornecidos pelo consumidor para dar condições para um serviço eficiente.

Todos os itens acima são notados pelo cliente e é através deles que o serviço será avaliado. É importante que o serviço oferecido ao cliente esteja condizente com a expectativa em relação ao que lhe foi ofertado.

2.3.7. Introdução dos serviços nas empresas como ferramenta competitiva

No passado tínhamos um mercado vendedor onde os fabricantes não tinham que oferecer muito em forma de serviços ou outros acessórios a seus clientes. Eles não tinham que diferenciar seus produtos dos produtos de seus concorrentes para manter-se no mercado. Tínhamos um mercado totalmente voltado para *commodities*, à solução técnica por si só era suficiente para criar uma vantagem competitiva.

Hoje a situação é diferente. As empresas se veem obrigadas a estudar, analisar e implantar serviços que agreguem valor ao produto em suas operações para manter um setor de fabricação eficiente, resultando em produtos de alta qualidade e que sirvam de suporte às suas estratégias competitivas.

Grönroos (1993, p 23) citando Porter, (1980): “a competência específica de uma empresa pode ser vista na sua habilidade para servir os clientes de forma competitiva, criando, portanto, uma oferta diferenciada no mercado”.

Conforme colocado por Sir John Harvey-Jones, ex-presidente da ICI – Imperial Chemical Industries: fabricantes terão que compreender que eles também fazem parte da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras de serviços:

“Cada vez mais, à medida que o mundo se torna mais e mais competitivo e a habilidade de fabricação se torna mais fácil de ser copiada, a venda de um produto definido através de uma fórmula, se torna, do ponto de vista competitivo, uma questão de custo e de habilidade em comandar uma posição de mercado (...). Pode ser que, e de fato acredito que, a indústria química daqui a 20 anos será mais uma indústria de serviços e menos uma

indústria de fabricação. Já podemos ver tendências nessa direção”. (Harvey-Jones, in Grönroos, 1993, p.5).

Segundo o autor, a economia de serviços está em processo de desenvolvimento, e isto se deve à dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro. Os produtos estão cada vez mais parecidos.

Portanto, hoje a maioria das empresas tende a oferecer a seus clientes uma variedade de serviços como parte integrante do total de suas ofertas. A economia de serviços é relevante não apenas para as empresas que por definição são chamadas de empresas de serviços, mas para todas.

Grönroos (1993) menciona um estudo publicado em 1983 pelo *office of the U.S. Trade Representative* mostrando que cerca de $\frac{3}{4}$ do valor total agregado no setor de bens foram criados pelas atividades de serviço desse setor. Giarine explica esses dados da seguinte forma:

“... se observarmos todos os setores da atividade econômica contemporânea, podemos facilmente descobrir que os serviços de qualquer tipo representam parte essencial do sistema de produção e entrega de bens e serviços. O primeiro fato fundamental a considerar é que para cada produto (bem) que compramos, seja um automóvel ou um tapete, o custo tão somente de produção raramente ultrapassa 20 ou 30% do preço final destes produtos e que 70 ou 80% vêm representados pelo custo de fazer funcionar o complexo sistema de serviços e entregas. Isto significa que as funções de serviço se tornaram a maior parte das preocupações e dos investimentos, mesmo nas mais tradicionais organizações industriais”. (Giarini, a ser publicado, 1990, in Grönroos, 1993, p.6).

Prossegue argumentando que a economia de serviços não está em oposição à economia industrial, mas sim representa um estágio mais avançado de desenvolvimento na história econômica.

Concluindo, a compreensão dos serviços é a base para diferenciação eficaz entre empresas, fazendo com que ocorra uma nova abordagem para a gerência.

2.3.8. Serviços como atividade interna de apoio e alcance de objetivos estratégicos

Outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno.

Corrêa e Caon (2008), citando Giansesi e Corrêa (1994), dizem que diversas subdivisões funcionais executam atividades de apoio que podem ser consideradas serviços, caracterizando uma relação cliente fornecedor interno. A boa gestão desta relação pode contribuir para a quebra das barreiras organizacionais, gerando integração dos diversos setores da empresa e apontando para o alcance de seus objetivos estratégicos.

O conceito de cliente interno refere-se ao relacionamento de diversos setores de uma empresa formando uma rede de fornecedores e clientes, prestando e contratando serviços que são essenciais ao desempenho da empresa como um todo.

O modelo geral de administração e estratégia de produção elaborada por Slack (1997), cujo foco está na produção de bens e serviços, de certa forma ilustra esta teoria.

Independente de a operação produzir bens ou serviços, ela faz isso por meio de um processo de transformação. Por transformação entende-se o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir os produtos/serviços (*outputs*). Assim sendo, “qualquer atividade de produção pode ser vista conforme o modelo *input*-transformação-*output*”(SLACK, 1997, p. 37).

Os *inputs* são classificados como recursos a serem transformados, tratados e convertidos a outra forma (materiais, informações e serviços). Os recursos de transformação são aqueles que agem sobre os recursos a serem transformados (Instalações e funcionários) para criar *output*, ou seja, bens ou serviços.

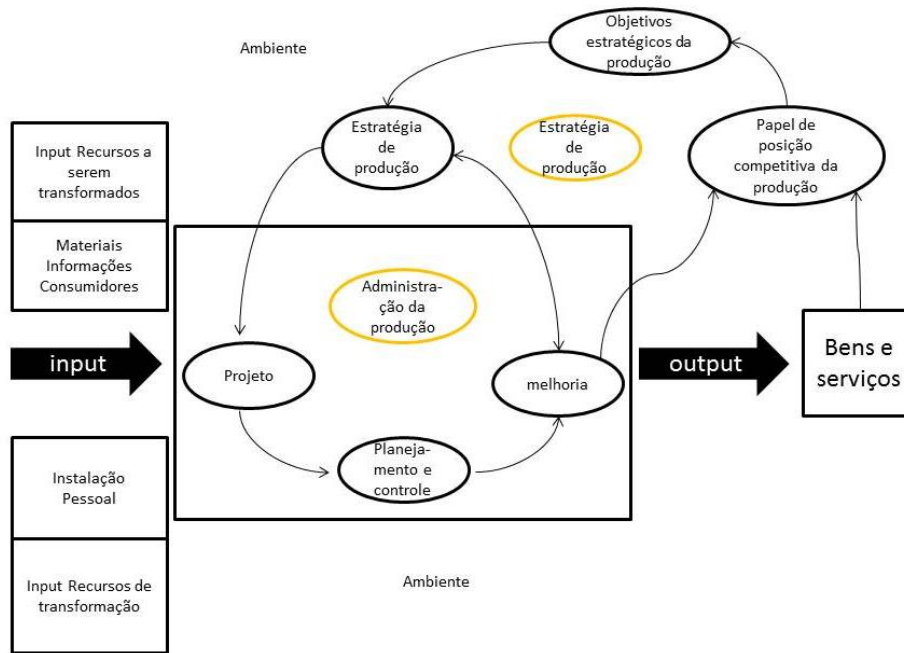


Figura 5: Modelo geral de administração e estratégia de produção

Fonte: Adaptado de Slack, (1997, p.59)

A figura 5 mostra a atividade “produção” no centro da organização porque ela produz os bens e serviços que são a razão da existência da empresa. Mas esta atividade não é a única e nem sempre é a mais importante. As empresas possuem outras atividades com responsabilidades específicas, mas estará ligada à atividade “produção” devido a objetivos organizacionais comuns.

Esse modelo de produção pode ser expandido para toda a empresa criando micro operações dentro de macro operações. A operação total da organização é denominada macro operação, enquanto seus departamentos são denominados micro operações. As micro operações formam uma rede de relacionamentos entre cliente interno e fornecedor interno dentro da atividade “produção”.

Esta rede pode ser estudada e dividida em várias etapas como: entender os objetivos estratégicos da organização; desenvolver uma estratégia de produção; desenhar produtos, serviços e processos de produção; planejar e controlar o trabalho, levando a melhoria do desempenho.

A estratégia global de uma organização é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente. Dentro desta estratégia podemos identificar diferentes níveis que contribuem com hierarquias estratégicas. A estratégia corporativa define seus objetivos em diferentes negócios. A estratégia do negócio define os objetivos para suas diferentes funções ou partes. A estratégia funcional define os objetivos para contribuição das funções para estratégia do negócio. (SLACK,1997).

Sendo assim, a função de produção exerce papel importante dentro da organização, como apoiadora, implementadora e líder da estratégia global. Faz isto desenvolvendo diversas estratégias de produção que lidam com projeto, planejamento, controle e melhoria, alocando recursos de produção de maneira adequada, assegurando que a estratégia da empresa funcione na prática atingindo seus objetivos de longo prazo.

A eficiência destas operações deve ser mensurada através de avaliação dos objetivos de desempenho. Qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo - estas avaliações são de extrema importância, pois caso sejam detectadas falhas no processo, estas podem ser ajustadas, reduzindo custos para a organização, melhorando o grau de satisfação dos clientes e aumentando sua competitividade.

2.4. Qualidade

2.4.1. Definição de Qualidade

Paladini et.al.(2006), citando Garvin (1987), classificou cinco abordagens distintas para definir qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção, baseada no valor. A tabela 3 foi elaborada por Paladini et.al.(2006) baseada nos conceitos do texto de Garvin (1987). Ilustra as definições destas cinco abordagens.

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: Pouca orientação prática	"A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe" (PIRSIG, 1974)
Baseado no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade	"Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados." (ABBOT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: Agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação	"A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos..." (EDWARDS, 1968) "Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso." (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado e do executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo) Ponto Fraco: Foco na eficiência não na eficácia.	"Qualidade é a conformidade com as especificações." "... prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho." (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando o <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor-EAV.	"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável." (BROH, 1974)

Tabela 3: Abordagens da Qualidade

Fonte: Elaborado a partir do texto de Garvin (1987) – Adaptado paladini et.al.(2006, p.8)

Grönroos (1993, p.47), citando Buzzell e Gale (1987), afirmam que “... a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”.

Grönroos (1993, p.48) citando Garvin (1987), “Os gerentes têm que quebrar a palavra qualidade em partes gerenciáveis. Somente então poderão definir os nichos da qualidade nos quais competirão”.

Segundo Grönroos, as empresas precisam definir qualidade da mesma forma que seus clientes, caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser implementadas, sendo que tempo e dinheiro poderão ser mal investidos.

2.4.2. Dimensões da qualidade e qualidade percebida do serviço

Grönroos (1993) coloca duas dimensões para percepção do cliente quanto à qualidade de um serviço: dimensão técnica e dimensão funcional.

Dimensão técnica aborda o que o cliente recebe, o resultado técnico do processo. Frequentemente esta dimensão pode ser avaliada de forma objetiva devido ao seu caráter de solução técnica.

Dimensão funcional aborda como o cliente recebe o serviço, está relacionada ao processo. Quase sempre sua avaliação será subjetiva.

As duas dimensões não são válidas apenas para serviços. Existem situações em que a dimensão funcional irá agregar valor à dimensão técnica, acrescentando valor à qualidade total percebida pelo cliente. O contrário também pode acontecer: a dimensão técnica agregar valor à dimensão funcional, acrescentando valor à qualidade total percebida pelo cliente.

A imagem corporativa pode impactar a percepção da qualidade tanto de forma positiva quanto negativa. Se a imagem da empresa no mercado for positiva, pequenos erros serão perdoados, porém se a imagem da empresa for negativa, o impacto por um erro será muito maior.

A figura 6 ilustra as duas dimensões, o que o cliente recebe e como ele recebe.

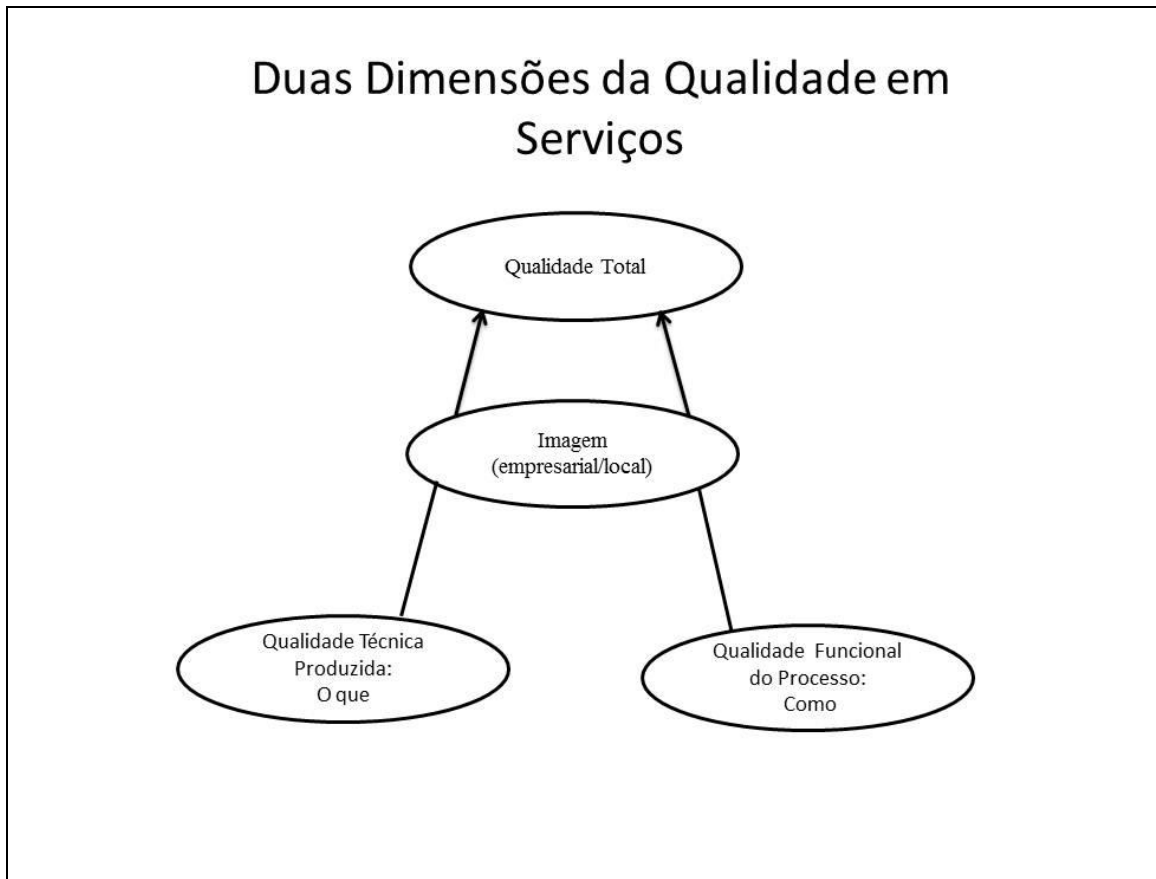


Figura: 6 - Duas dimensões da qualidade do serviço
 Fonte: adaptado de Grönroos, 1993, p.50

Grönroos (1993) amplia sua análise através da qualidade total percebida. Para Grönroos, o nível da qualidade total percebida não é determinado apenas pelas duas dimensões, mas também pela diferença entre qualidade esperada e a qualidade experimentada. Boa qualidade percebida é aquela em que a experiência do consumo de um serviço ou bem atende ou supera as expectativas do cliente. A expectativa do cliente é criada através de: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca e a própria necessidade dos clientes serem ou não atendidas.

Conseqüentemente, os programas de qualidade devem envolver não apenas a área de operações, mas também as áreas de marketing e comunicação com o mercado.

A figura 7 ilustra como as experiências com a qualidade estão conectadas às atividades tradicionais de marketing, resultando em qualidade percebida do serviço.

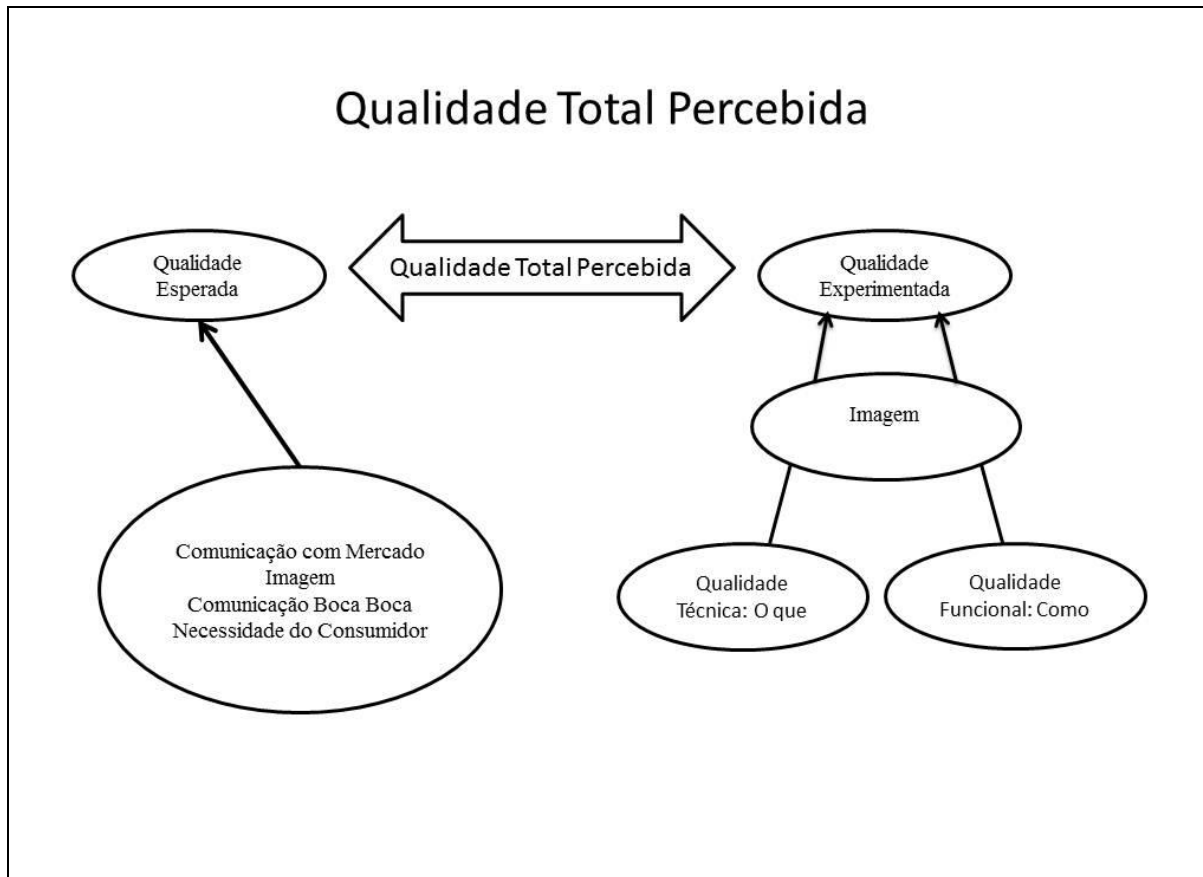


Figura: 7 – Qualidade Total Percebida
 Fonte: adaptado de Grönroos, 1993, p.54.

2.4.3. Modelo de qualidade de serviços

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), citando Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a avaliação da qualidade de um serviço surge ao longo do processo de prestação de serviço. Cada contato com o cliente é visto como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente quanto à qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre o serviço prestado e as expectativas quanto ao serviço esperado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido pelo cliente como de qualidade excepcional. Porém, quando não atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo conceitual de qualidade de serviços baseando-se em considerações teóricas de outros autores e por meio de pesquisa realizada em quatro categorias de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, corretoras de seguro e manutenção e reparo de produtos.

Foram conduzidas entrevistas com executivos de empresas e consumidores destes setores, envolvendo tópicos sobre exemplos e razões de satisfação e insatisfação com serviços. Esta pesquisa resultou na identificação de um conjunto de discrepâncias entre as percepções de qualidade dos serviços prestados vista pela ótica dos executivos e pela ótica dos consumidores. Essas falhas ou discrepâncias apontaram diversas dificuldades de avaliação de qualidade que resultaram nos chamados GAPs da qualidade.

O modelo do conceito de qualidade em serviços é ilustrado na figura 8.

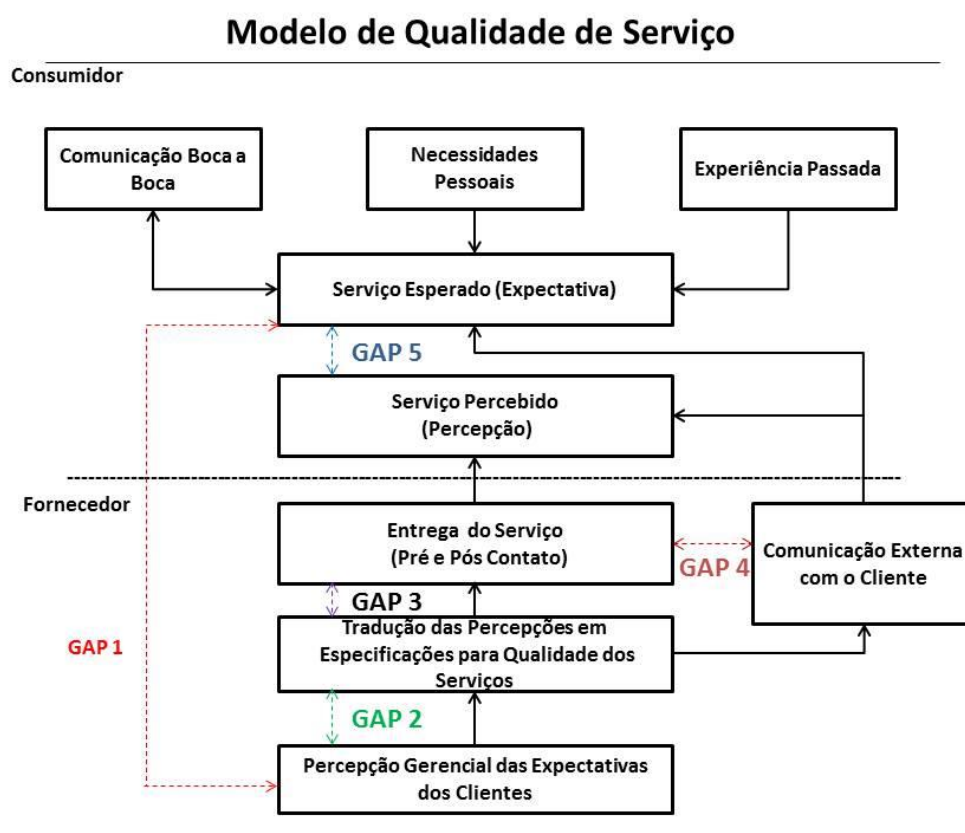


Figura 8: Modelo de Qualidade de Serviço

Fonte: Adaptado de Parasuraman et. a., 1985, p.44.

A parte superior ilustra fatos vinculados ao consumidor (cliente) e a parte inferior fatos vinculados ao fornecedor de serviço (empresa).

A qualidade que o cliente espera de um serviço resulta de um conjunto de referências formado a partir de experiências passadas com a empresa prestadora de serviços, suas necessidades pessoais e informações obtidas junto a pessoas de seu relacionamento ou não (comunicação boca a boca). Quando tais expectativas mostram-

se negativas, o consumidor encara a compra como uma ação de risco, seja financeira ou psicológica, e provavelmente opta por não realizá-la.

A qualidade do serviço percebida pelo cliente representa a maneira como ele vê o resultado e esforço da empresa em atender a suas necessidades. A avaliação da qualidade está sujeita ao subjetivismo do cliente, tanto no momento da formação das expectativas como na maneira com que ele percebe o desempenho da empresa.

A essência deste modelo é um conjunto de 5 GAPS:

GAP 1 - Consiste na divergência entre as expectativas do consumidor (cliente) e a percepção gerencial. Ocorre quando consumidor e gerência possuem visões diferenciadas sobre o que vem a ser um serviço de qualidade, quando a empresa não consegue captar e produzir um serviço que atenda corretamente as expectativas de seus clientes.

GAP 2 - Revela uma falha na percepção gerencial na tradução dos requisitos esperados pelo consumidor e as especificações do serviço.

GAP 3 – Divergência entre as especificações da qualidade do serviço e a real prestação do serviço. Mesmo que as especificações estejam corretas, devido à alta influência do fator humano alguns erros podem ocorrer. O sistema de prestação de serviços não atende a todas as necessidades e expectativas dos clientes.

GAP 4 – Falha na comparação entre a prestação real do serviço e a comunicação externa com o cliente, quando a comunicação (propaganda) contribui para formação de falsas expectativas.

GAP5 – Divergência entre a expectativa do cliente e a qualidade do serviço prestado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 46) colocam que “a qualidade de serviços como percebida pelo consumidor depende do tamanho e direção do GAP 5 entre as expectativas e o serviço percebido que, por sua vez, depende da natureza dos GAPS associados com o design, marketing e entrega dos serviços”. Assim, a amplitude e a direção de cada GAP irão contribuir para impactar a qualidade.

Segundo os mesmos autores, independente do tipo de serviço, os consumidores usam critérios similares para avaliação da qualidade. Sendo assim, identificaram dez dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade em serviços:

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme prometido, com confiança e exatidão. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificação e sem erros.

Receptividade: refere-se à vontade e o pronto atendimento do funcionário para prover o serviço. É a disposição para fornecer os serviços prontamente e auxiliar os clientes. Não deixar o cliente esperando, ser transparente.

Competência: significa ter a habilidade requerida e o conhecimento para o desempenho do serviço. Se ocorrerem falhas, é a capacidade de recuperá-lo rapidamente, com profissionalismo.

Acesso: envolve facilidade para o contato com o provedor de serviço, os meios utilizados, como horários e locais disponíveis.

Cortesia: envolve polidez, respeito, consideração e tratamento amistoso no contato pessoal.

Comunicação: significa manter o consumidor informado, utilizando linguagem compreensível, possuir canal aberto para ouvir o cliente.

Credibilidade: envolve seriedade e honestidade, sendo importante para o nome da empresa e sua reputação.

Segurança: refere-se à ausência de perigos, riscos ou dúvidas, envolvendo desde a segurança física até segurança referente à privacidade de informações.

Conhecimento: envolve o esforço para compreensão das necessidades do consumidor.

Tangibilidade: refere-se à aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal, meios de comunicação, condições do ambiente e limpeza.

2.4.4. Avaliação da Qualidade dos Serviços

Em virtude do modelo de qualidade ser abstrato, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) sentiram a necessidade de desenvolver melhorias. Evoluíram o modelo de análise de GAP da qualidade para um modelo expandido da qualidade do serviço

(SERVQUAL), que inclui um conjunto de itens padrão que podem ser usados em situações particulares.

Os autores partiram em busca de uma forma de se medir as dez dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços. Tomaram como base as dez dimensões originais, reduziram para cinco, mantiveram três das originais (tangibilidade, confiabilidade e receptividade) e reconstruíram duas dimensões (segurança e empatia), que contêm características das sete dimensões originais - competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e conhecimento do cliente. Para cada uma destas dimensões foram criados alguns atributos, finalizando em 22 atributos, conforme ilustrado na tabela 4.

Atributos SERVQUAL	
<p>Confiabilidade</p> <p>1 - entregar o serviço como prometido 2- Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviços do cliente</p> <p>3- Entregar serviço certo na primeira vez 4- Entregar os serviços no prazo prometido 5- Manter registros sem erros 6- Dispor de funcionários que tenham o conhecimento necessário para responder as perguntas do cliente</p> <p>Capacidade de resposta – (receptividade)</p> <p>7- Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado 8- Efetuar um atendimento rápido de clientes 9- Mostrar disposição para ajudar os clientes 10 - Estar preparado para atender as solicitações do cliente</p>	<p>Segurança</p> <p>11- Dispor de funcionários que inspirem confiança nos clientes 12- Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações 13- Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais</p> <p>Empatia</p> <p>14- Dar aos clientes atenção individual 15- Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção 16- Ter em mente os melhores interesses dos clientes 17- Dispor de funcionários que entendam as necessidades dos clientes 18- Oferecer horário de atendimento conveniente</p> <p>Itens tangíveis</p> <p>19 Equipamentos modernos 20- Instalações com visual atraente 21- Funcionários com aparência asseada e profissional 22- Materiais visualmente atraentes associados ao serviço</p>

Tabela 4: Atributos servqual

Fonte: Parasuraman et. al., 1985 --Adaptado de Kotler e Keller 2012 p 401

Levando em consideração as 5 dimensões e os 22 atributos, deve ser desenvolvido um questionário contendo 22 perguntas. Estas perguntas serão avaliadas em duas etapas: na primeira etapa serão mensuradas as expectativas dos clientes em relação a uma empresa considerada excelente pelo setor. Na segunda etapa são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao serviço prestado na empresa que será avaliada. Cada item é apresentado em uma escala, por exemplo, de variação em sete pontos, “discordo totalmente” (1 ponto) e “concordo totalmente” (7 pontos). Para finalizar os resultados das duas colunas (expectativas e desempenho) são comparados, chegando-se às lacunas de cada dimensão.

Conclusão: quando os valores da coluna referente às expectativas superar os valores da coluna referente ao real desempenho será sinal de baixa qualidade, sendo que o oposto será sinal de boa qualidade.

2.5. Satisfação

De acordo com as expectativas criadas nos clientes antes da contratação de um serviço e o atendimento ou não atendimento destas expectativas após o experimento do serviço, os clientes poderão ter diversas reações que podem variar entre positivas ou negativas como: raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Lovelock e Wrigth 2007, citando Heskett et.al. (1997) descrevem uma relação entre níveis de satisfação e lealdade, conforme figura 9.

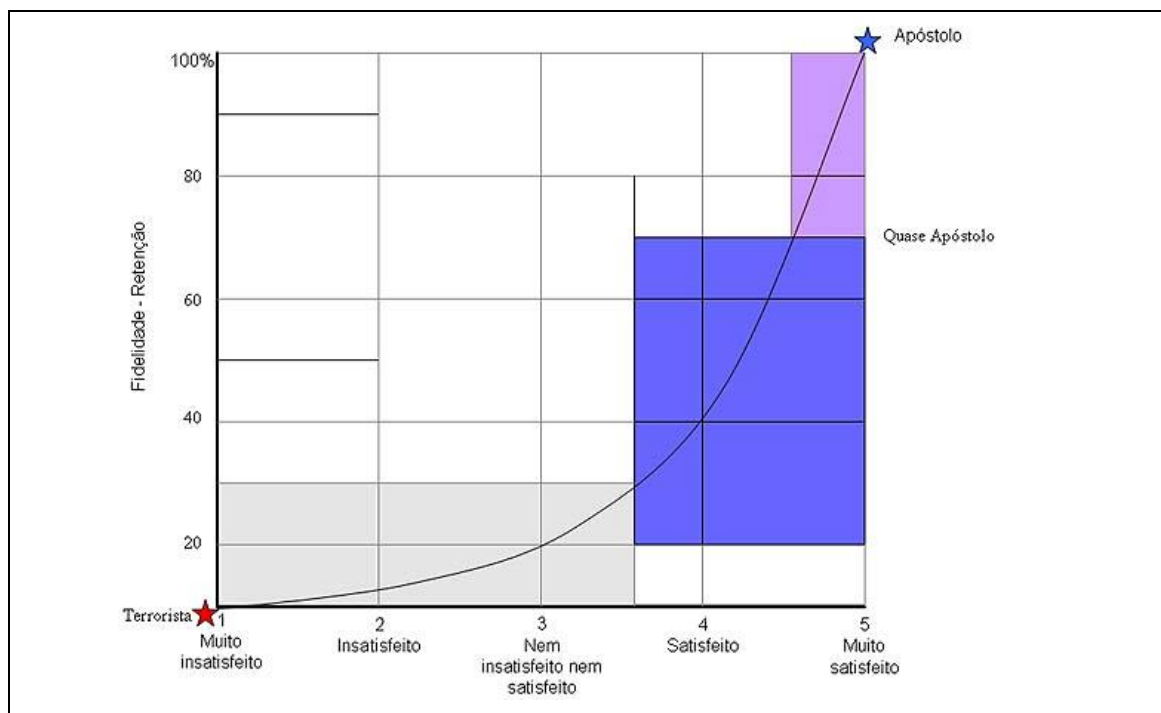


Gráfico 5 – Curva de Satisfação e Fidelidade

Fonte: Heskett et al., 1997 – adaptado Lovelock e Wrigth 2007, p.115

Segundo os autores, muitas empresas utilizam uma escala de cinco pontos para medir satisfação do cliente: 1- muito insatisfeito; 2- relativamente insatisfeito; 3- indiferente; 4 - relativamente satisfeito e 5 – muito satisfeito.

O gráfico 5 demonstra que clientes com notas entre 1 a 3 apresentam grande possibilidade de desertar. Clientes com nota 4 são relativamente indiferentes e podem ser atraídos por serviços dos concorrentes. Apenas clientes com nota 5 estão muito satisfeitos e podem ser considerados fiéis. Nos extremos da escala encontramos os classificados como “terroristas” e os “apóstolos”. Os terroristas são definidos como o pesadelo para os prestadores de serviços. Estes não apenas migram para outros prestadores de serviços como fazem questão de influenciar outros com suas frustrações. Os apóstolos são os que tiveram experiências contrárias aos terroristas. São clientes cujas expectativas foram superadas, que estão muito satisfeitos, que necessitam passar este entusiasmo a outros.

2.6. Pós-venda

As relações entre os consumidores e as empresas estão se tornando cada vez mais complexas. Prestar bons serviços e superar as expectativas dos clientes tornou-se regra básica para que uma empresa sobreviva no mercado cada vez mais competitivo.

É indispensável que as empresas pesquisem a satisfação de seus clientes e reconheçam a importância da correção de algumas operações, adequando-as às expectativas dos clientes.

Fidelizar clientes exige executar operações que estabeleçam contatos de relacionamento. Esta é uma tarefa complexa, que une pontos de vista contrários. Para o cliente, a compra de um serviço ou mercadoria significa o início de um relacionamento, ele sente o desejo ou a necessidade de um relacionamento mais duradouro com a organização. Mas este tipo de pensamento nem sempre é semelhante ao da organização, que normalmente está focada em estratégias de vendas agressivas e erroneamente pode considerar o ato da venda o desfecho desse relacionamento.

Capítulo 3 - Modelo do Negócio

Nesta parte do trabalho será apresentado o modelo de negócio das incorporadoras e construtoras.

3.1. Incorporadora

A incorporadora é a idealizadora do negócio, é a empresa que identifica as oportunidades, faz o estudo de viabilidade, adquire o terreno e desenvolve o produto. É responsável por gerenciar diversas contratações sendo que três destas merecem destaque: o financiador, o construtor e a empresa de consultoria de planejamento imobiliário. O financiador viabiliza financeiramente a realização do empreendimento, normalmente são bancos. A construtora será responsável em realizar a obra. As empresas de consultoria e planejamento imobiliário são responsáveis por orientar e dar subsídios para que o empreendedor ofereça ao mercado um produto adequado aos consumidores e que tenham grande potencial de vendas.

Além destes serviços a incorporadora contrata e gerencia outros serviços como pesquisa de mercado, marketing, publicidade e propaganda, escritórios para desenvolvimento de projetos de paisagismo e arquitetura, entre outros especialistas.

A incorporadora é a que corre maior risco com o empreendimento e também a que tem maior margem de lucro. Ela se responsabiliza juridicamente pelo empreendimento. Desta forma, se o consumidor vier a ter algum problema após a compra, é a ela que deve reclamar.

3.2. Construtora

A construtora é a empresa que tem como única responsabilidade a construção do empreendimento idealizado pela incorporadora. Normalmente é contratada pela incorporadora. Seu trabalho é bem definido e o risco é menor, logo sua margem de lucro costuma ser inferior à da incorporadora. A construtora não idealiza, não financia, não divulga, não vende e não administra financeiramente o empreendimento, apenas constrói.

No Brasil, a maioria das empresas atua nas duas áreas, incorporação e construção ao mesmo tempo. Optam por soluções simplistas, deixando de contratar alguns serviços especializados e incorporando-os nas atividades da empresa.

3.3. Macro fluxo do negócio

A idealização e construção de um empreendimento imobiliário iniciam-se com a análise do mercado. Nesta fase participam a imobiliária que será responsável pelas vendas, a empresa de publicidade que será responsável pela pesquisa de mercado e desenvolvimento da campanha de vendas e a incorporadora/construtora (diretoria de incorporação e equipe), responsável por fiscalizar e coordenar todos os serviços contratados. Em reunião, a incorporadora apresenta os terrenos ofertados e considerados estratégicos. São discutidas as necessidades do mercado e a tipologia do produto que possa agradar a um futuro cliente. Neste momento, o que auxilia as decisões são os conhecimentos, as experiências e sensibilidades dos participantes como conhecedores deste mercado.

As definições são repassadas para diversas áreas: orçamentos que irão elaborar o estudo de massa, ou seja, estimar o custo da obra. estudos econômicos, que irão estudar a viabilidade comercial e econômico-financeira contemplando todas as despesas (resultado do estudo de massa, impostos, compra do terreno, despesas administrativas, comerciais e impostos) e receitas (venda das unidades).

Ao mesmo tempo, a construtora contrata consultoria de advogados para análise de documentação e a situação legal do terreno. Os engenheiros da área de incorporação estudam o potencial do terreno, levando em consideração a lei referente ao uso e ocupação do solo, que muitas vezes acaba por inviabilizar devido a restrições e imposições da lei. Este momento é muito importante, visto que a compra do terreno representa uma porcentagem significativa do investimento no empreendimento todo.

Decidido pela compra do terreno, passa-se ao desenvolvimento do projeto. Contrata-se um escritório de arquitetura para elaboração de um projeto legal, seguindo as determinações da incorporadora e a legislação vigente. Após conclusão e aprovação da incorporadora, o projeto é encaminhado à administração pública para obtenção da documentação legal. Este processo de aprovação junto à Prefeitura é uma etapa que apresenta certa morosidade. Na tentativa de acelerá-lo, muitas vezes é protocolado na administração pública um projeto ainda em discussão entre os empreendedores e, ao longo do processo, o projeto vai sendo readequado ou remodelado.

Paralelamente, diversas áreas da empresa desenvolvem atividades para o futuro lançamento do empreendimento. A área jurídica providencia a documentação necessária para dar entrada no Registro de Incorporação. O Registro de Incorporação é um documento obrigatório por lei que comprova diversas regularidades: da aquisição do terreno, da aprovação do projeto, da situação da empresa perante o INSS e Receita Federal, da existência de quadros de áreas e memorial descritivo da obra e definição de regras de convivência de utilização do condomínio (primeira convenção de condomínio). A lei considera crime o lançamento e a comercialização imóveis na planta ou em construção sem que tenha Registro de Incorporação no cartório do registro de imóveis.

A área de marketing, com apoio da imobiliária responsável pelas vendas e a empresa de publicidade, estará desenvolvendo campanha publicitária, providenciando *stand* de vendas, maquete, perspectivas, folhetos, convenção de lançamento (café da manhã voltado para apresentar produto, comissão e prêmios sobre as vendas aos corretores), levantando pontos importantes para distribuição de folhetos.

A área comercial providencia espelho de vendas e, junto à área jurídica, elabora minuta de contrato.

Assim que o projeto é aprovado pela Prefeitura e demais órgãos ligados à preservação do meio ambiente, histórico, cultural e outros que dependem da especificidade do projeto, o departamento jurídico protocola o pedido do registro de incorporação. Logo que o registro de imóveis comunica o número de RI (Registro de Incorporação), ocorre a convenção de lançamento, inaugura-se o *stand* de vendas e libera-se as unidades para vendas.

As imobiliárias são responsáveis pelas vendas, pela cobrança de toda documentação dos clientes: Registro Geral (RG), Certificado Pessoa Física (CPF), comprovante de renda e residência e outros, pela assinatura do contrato e entrega à área comercial da incorporadora.

A área comercial recebe toda documentação, confere e, se estiver correto, cadastra o contrato no sistema, libera a comissão da imobiliária e encaminha ao cliente uma via do contrato.

Logo que o contrato é cadastrado e liberado no sistema, automaticamente gestão de carteira visualiza e dá continuidade às cobranças futuras.

Paralelamente, o projeto é encaminhado à área de engenharia, responsável pela análise do projeto e contratação dos projetistas complementares, passa a ser responsável por coordenar todos os projetos, definir tipo de estrutura, infraestrutura, instalações elétrica e hidráulica, verificando todas as interfaces dos projetos, desde a etapa de anteprojeto até a elaboração do projeto executivo. Essa etapa de projeto desenrola-se até o início das obras.

Iniciada a obra, a equipe de engenharia é responsável por acompanhamento de campo, controle orçamentário, medições necessárias e elaboração de relatórios das obras para serem encaminhados ao escritório sempre que solicitado. O período de duração de uma obra costuma ser de trinta meses. Embora não esteja previsto na legislação, as construtoras incluem em seus contratos cláusula podendo haver prorrogação para o término da obra por cento e oitenta dias sem que haja penalidades.

Na conclusão da obra, o engenheiro responsável, com um estagiário de engenharia, deverá iniciar inspeção final nos apartamentos e nas áreas comuns concluídas. Sendo identificada necessidade de reparos, deverão passar instruções para o mestre de obra, com data para finalizar o serviço. No término do prazo estabelecido, o engenheiro deverá realizar nova inspeção para assim autorizar limpeza dos apartamentos. Quando a obra estiver finalizada encaminha-se ao departamento de relacionamento com o cliente relação dos apartamentos prontos para vistoria pelos futuros proprietários. Este departamento repassa a lista para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), responsável por entrar em contato com os proprietários, agendar data de vistoria e comunicar à obra. O engenheiro responsável e/ou estagiário de engenharia deverá acompanhar o proprietário em sua respectiva unidade, utilizando a Ficha de Vistoria de Unidades Privativas. Nos casos em que forem constatadas pendências, o estagiário de engenharia deverá providenciar as devidas correções e reiniciar o processo. Nos casos em que a unidade estiver livre de reparos, a ficha deverá ser assinada pelo proprietário e enviada para o departamento de relacionamento com o cliente, apresentando o termo “NADA CONSTA”.

Finalizada a vistoria, o estagiário de engenharia deverá providenciar o fechamento da unidade e envio das chaves ao departamento de relacionamento com o cliente.

O departamento de relacionamento com o cliente verificará a situação financeira do cliente perante a construtora: se não houver nada a pagar, entrega as chaves ao proprietário. A entrega de chaves só ocorre depois que for realizada assembleia da entrega do condomínio aos novos proprietários. Trata-se de um evento jurídico, com a convocação de todos os futuros proprietários. Esse evento tem como finalidade repassar as responsabilidades da constituição de novo condomínio, eleição de síndico, subsíndico e agendar vistoria e entrega das áreas comuns.

Após a entrega das chaves, os proprietários têm direito à manutenção em diversos itens. Quando houver algum problema quanto às instalações elétrica e hidráulica ou em aparelhos específicos, o cliente deve entrar em contato com o SAC e solicitar o reparo. A área convocada irá analisar o problema, verificar se está dentro da garantia e providenciar reparo.

Com isso, o processo está finalizado. Quando a incorporadora/construtora sente a necessidade, contrata empresa para providenciar pesquisa de satisfação. Todos os processos são apoiados por diversas áreas de apoio, como: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Contas a Pagar, Fiscal, Contabilidade, Serviços Gerais e outros.

A figura 10 representa o fluxo do negócio conforme descrito retro.:

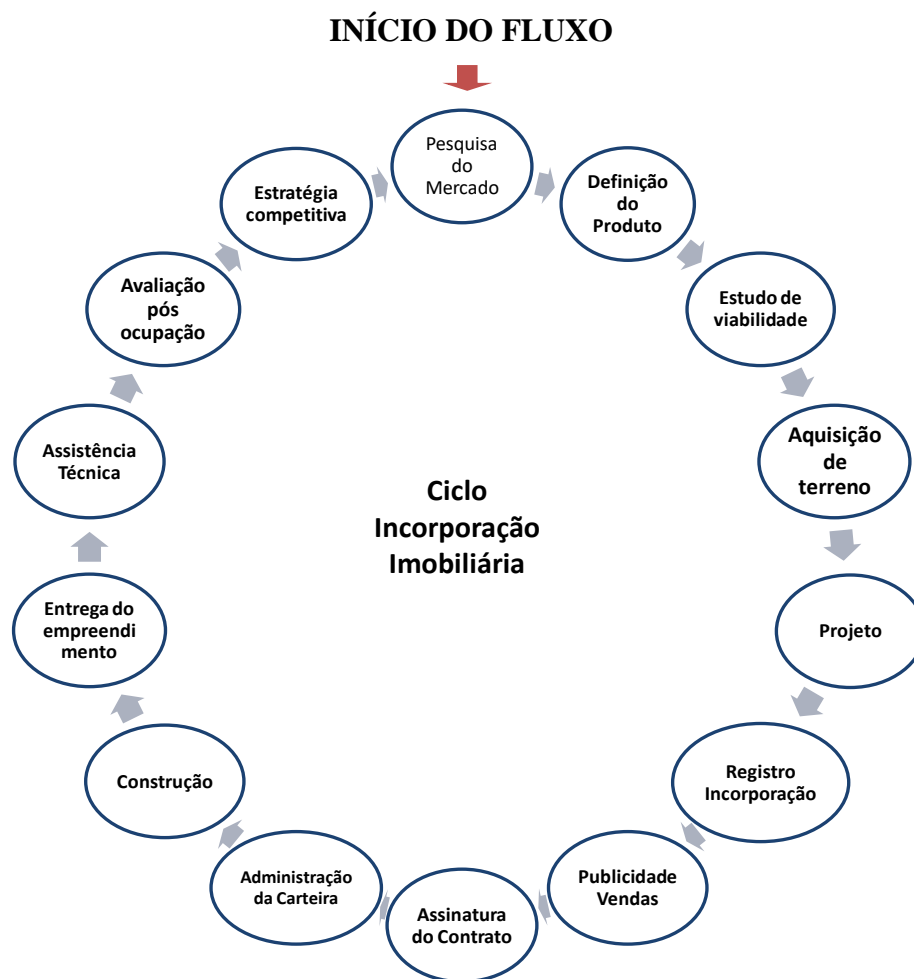


Figura 9- Macro fluxo do negócio

Fonte: elaborado pela aluna

3.4. Pós-venda

Devido ao grande crescimento do mercado, as incorporadoras/construtoras viram-se obrigadas a organizar os serviços relacionados ao pós-venda. Hoje a maioria das incorporadoras/construtoras possui um pequeno departamento responsável por todos os assuntos relacionados com clientes. Subordinadas a esta área, são contratadas empresas especializadas em atendimento ao cliente.

No momento em que alguém assina um contrato de compra de um imóvel, este passa a ser cliente da incorporadora/construtora. Recebe um cartão cumprimentando-o, informando *e-mail* e o número do telefone do SAC. Este serviço passa a ser o único

canal de comunicação entre as partes. Deste momento em diante, dificilmente o cliente conseguirá contato direto com a incorporadoras/construtora.

A figura 10 ilustra o fluxo de comunicação estabelecido entre os clientes e as incorporadoras/construtoras.

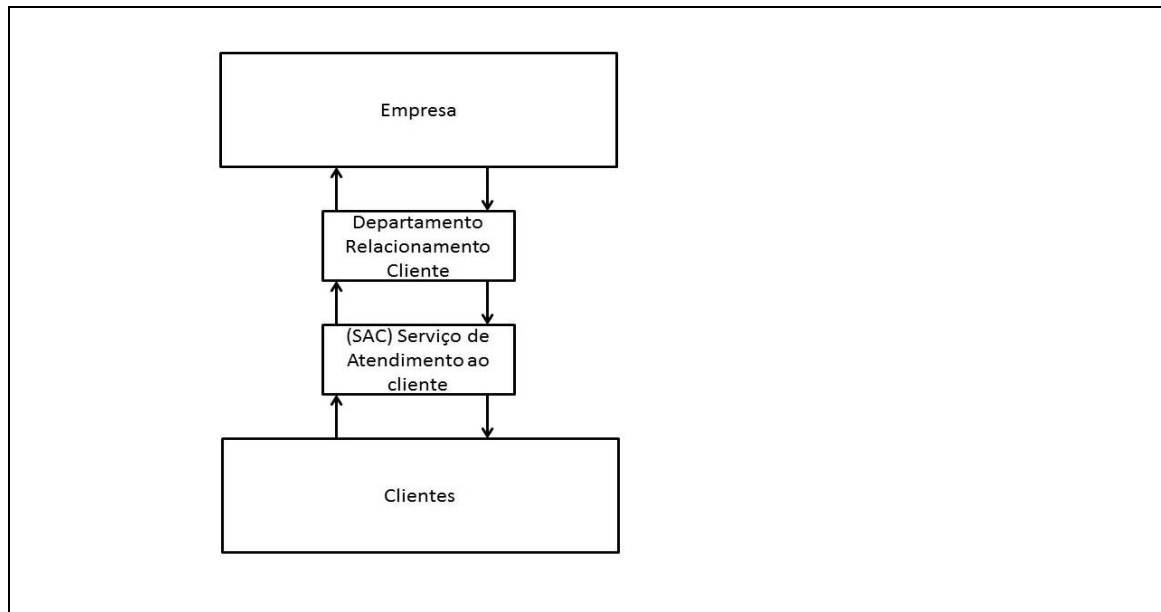


Figura 10: Organização do fluxo de atendimento cliente

Fonte: elaborada pela aluna

Todas as comunicações, convocações e agendamentos que a empresa necessite fazer a seus clientes será por intermédio do SAC.

Todas as dúvidas, solicitações e reclamações que os clientes necessitem, também serão intermediadas pelo SAC.

Capítulo 4 - Pesquisa

Este capítulo visa apresentar o planejamento, a execução, a tabulação e os resultados da pesquisa.

4.1. Planejamento

4.1.1. Objetivo da Pesquisa

Investigar o grau de satisfação dos clientes que adquiriram imóvel na planta no período de 2007 a 2010.

Para atender a este objetivo, foram aplicados questionários que respondiam alguns itens específicos como: a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados no ato da venda e pós-venda; satisfação dos clientes quanto à qualidade do produto entregue e verificar se repetiriam a compra.

4.1.2. Metodologia

Através de autores como: Severino (2007), Samara e Barros (2004), Oliveira (1998) e Mattar (2001), foram levantados conceitos que ajudaram no planejamento e desenvolvimento desta pesquisa.

O primeiro ponto considerado foi o tipo de pesquisa a ser utilizada. Foram investigadas as pesquisas exploratórias, descritivas e quantitativas.

A pesquisa exploratória visa prover ao pesquisador o primeiro contato com o objetivo principal da pesquisa e familiarizar-se com o assunto que está sendo investigado. A pesquisa exploratória permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a hipótese com maior precisão.

A pesquisa quantitativa visa apurar opiniões e atitude explícita e consciente dos entrevistados, utilizam-se instrumentos padronizados (questionário). É utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para se atingir os objetivos da pesquisa. Permite que se realizem projeções para a população representada. Testa a hipótese levantada para a pesquisa e fornece índices que podem ser comparados com outros.

A pesquisa descritiva visa obter informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica. A sua valorização está baseada na premissa que os

problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas.

O segundo ponto considerado foi à coleta de dados primários e coleta de dados secundários.

Dados primários são aqueles que nunca foram coletados, obtidos com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento, são dados colhidos diretamente na fonte.

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, analisados, catalogados e que se encontram à disposição dos interessados.

O terceiro ponto considerado foi a forma de comunicação, a escolha entre o estruturado e o disfarçado.

Se o método adotado for estruturado, as questões e respostas serão pré-definidas, o entrevistador não pode alterar a ordem das questões ou criar novas, questões, são questões fechadas.

Se o método adotado for disfarçado, não será permitida a transparência entre o pesquisador e o pesquisado. Compreende a criação de uma situação que encoraje os pesquisados a expor livremente suas opiniões sem que tenham conhecimento do que estão expondo.

O quarto e último ponto considerado foi quanto à forma de aplicação da pesquisa, se entrevistas ou questionários com autopreenchimento.

Na opção por entrevista haverá a necessidade de um entrevistador, que fará as perguntas e anotar as respostas dos pesquisados. Esta pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos.

Na opção por autopreenchimento, o instrumento de coleta será lido e respondido diretamente pelo pesquisado, não havendo a figura do entrevistador.

Com os conceitos acima, este trabalho foi elaborado utilizando a seguinte metodologia:

Foi realizada pesquisa quantitativa e descritiva. Foram levantados dados primários através de questionário estruturado contendo perguntas e respostas fechadas e de autopreenchimento. Esse questionário foi aplicado a um público pré-definido, respondido pessoalmente ou através de e-mail.

Para pesquisa de campo, foi desenvolvido um questionário tendo por base a escala SERVQUAL. Foi dividida em duas seções, a primeira para avaliar as expectativas do cliente, a segunda para avaliar suas percepções após a experiência do serviço prestado. As cinco dimensões de qualidade de serviços, foram adaptadas para este estudo e distribuídas da seguinte forma: tangibilidade – 6 questões; confiabilidade - 6 questões; capacidade de resposta - 6 questões; segurança - 6 questões; empatia - 6 questões.

4.1.3. Definição da Amostra

Oliveira (1998, p. 159), citando Marconi, “mostra que quando se deseja coletar informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande, chega-se à conclusão de ser praticamente impossível fazer levantamento do todo. Daí a necessidade de se investigar apenas uma parte da população ou universo”.

Segundo Severino (2007), Samara e Barros (2004), Oliveira (1998) e Mattar (2001), universo é um conjunto de elementos (pessoas, produtos, empresas) com características comuns que servirão de objeto de estudo. A amostra é uma parte do universo, escolhida segundo algum critério de representatividade.

A amostra pode ser probabilística ou não probabilística. Amostra probabilística é baseada em procedimentos estatísticos. Pode ser definida através de método aleatório simples ou estratificada, quando o universo é subdividido em extratos homogêneos como, por exemplo: sexo, idade, classe social e outros. Amostra não probabilística é selecionada através de elementos definidos devido à facilidade de acesso.

Oliveira (1997, p. 161) afirma: “Entende-se por amostragem não probabilística a possibilidade de se extrair um elemento do universo de forma totalmente aleatória e não especificada”.

Segundo Mattar (2001), existem três tipos básicos de amostra não probabilística: amostra por conveniência ou acidental, amostra intencional ou por julgamento, e amostra por quotas ou proporcional. Amostra por conveniência ou acidental é selecionada, como o próprio nome diz, por conveniência do pesquisador. Amostra intencional, ou por julgamento é selecionada através de julgamento ou estratégica adequada e definida pelo pesquisador. Amostra por quotas ou proporcionais é a que o pesquisador procura obter uma amostra similar a algum aspecto da população como, por exemplo: sexo, idade e outros.

Neste trabalho, o universo foi definido como o conjunto de pessoas que compraram imóvel na planta no período entre 2007 a 2010. Trata-se de uma amostra com milhares de elementos, se fôssemos aplicar o questionário a todos deste universo ou se fôssemos definir a amostra através de técnicas de amostragem probabilística, haveria necessidade de um grande número de questionários, entrevistadores, meses de trabalho de campo e tabulação de dados. Este trabalho se tornaria inviável devido ao custo.

Sendo assim, a amostra para esta pesquisa foi composta por 30 pessoas que foram escolhidas aleatoriamente, por conveniência e que fazem parte do universo predefinido.

4.1.4-Desenvolvimento do questionário

Durante a redação das questões, procurou-se utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento; de verificar se a pergunta realmente era importante para a pesquisa e se existia necessidade de mais de uma pergunta para o mesmo assunto.

Foram elaboradas instruções de preenchimento no início do questionário.

As perguntas seguiram uma sequência lógica que levou em consideração as teorias estudadas, expectativa antes da compra, percepção do serviço no ato da compra, qualidade dos serviços prestados no período pós-venda, qualidade do produto entregue e, finalizando a pesquisa, verificando se o cliente repetiria a compra. O questionário é apresentado no anexo.

4.1.5 – Pré-teste

Após a preparação do questionário foi realizado um pré-teste para verificar a clareza, objetividade e o consenso quanto à interpretação das questões. Foram escolhidas três pessoas, das quais fizeram parte desta pesquisa. Durante a aplicação a pesquisadora perguntou sobre dúvidas em relação à objetividade, clareza e ao enunciado das questões. Houve alguns ajustes, até que, todas as dificuldades foram sanadas e então o instrumento foi aplicado aos demais participantes.

4.2. – Tabulação e resultados

Levando em consideração os objetivos específicos deste trabalho, o questionário e seus respectivos resultados foram divididos em três momentos: venda, pós-venda e entrega do produto. Inicialmente foram elaboradas três tabelas e calculadas as médias quanto à expectativa e a percepção dos serviços prestados, considerando-se cada uma das dimensões do modelo SERVQUAL.

Finalmente houve o cálculo da média geral atribuída aos serviços prestados que considera todos os momentos e dimensões.

Nas tabelas 5, 6 e 7 são apresentados os resultados da tabulação. Destacam-se as cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Apresenta a frequência da ocorrência de respostas de cada valor da escala Likert de cinco pontos, onde, 4 e 5 considerados níveis altos, 3, nível mediano e abaixo de 3, nível baixo.

Na tabela 8 foram unificados os três momentos acima e calculada sua média com intenção de mensurar as expectativas e percepções dos serviços prestados no setor.

Finalizando a pesquisa, o gráfico 9 identifica o percentual de entrevistados que comprariam outro imóvel na planta.

4.2.1. Perfil dos entrevistados

A amostra proposta foi de 30 pessoas. Foram encaminhados 50 questionários, sendo que destes, 34 foram respondidos. Desta forma, a amostra foi composta por 34 pessoas contendo as seguintes características:

4.2.1.1. Quanto ao gênero (gráfico 6):

59% são do sexo feminino.

41% são do sexo masculino.

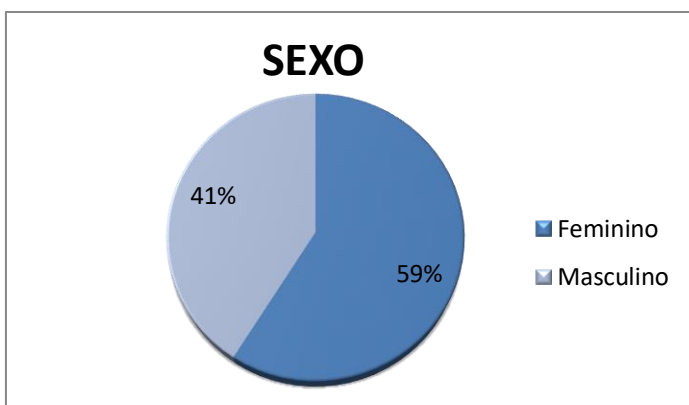


Gráfico: 6 – Perfil dos entrevistados – gênero

Fonte: elaborada pela aluna

4.2.1.2. Quanto à faixa etária (gráfico 7):

15% estão na faixa etária de 20 a 30 anos.

44% estão na faixa etária de 31 a 40 anos.

32% estão na faixa etária de 41 a 50 anos.

6% estão na faixa etária de 51 a 60 anos.

3% estão na faixa etária superior a 61 anos.

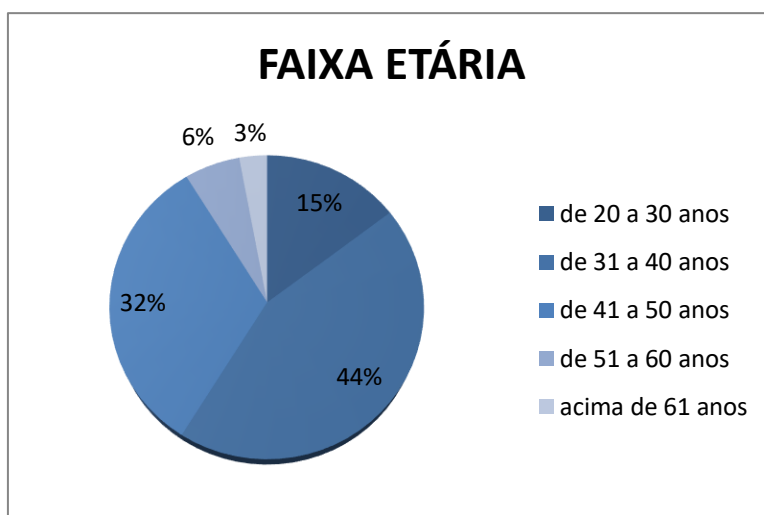


Gráfico: 7 – Perfil dos entrevistados – faixa etária

Fonte: elaborada pela aluna.

4.2.1.3. Quanto à data da compra (gráfico 8):

19% compraram o imóvel no ano 2007.

26% compraram o imóvel no ano 2008.

29% compraram o imóvel no ano 2009.

26% compraram o imóvel no ano 2010.

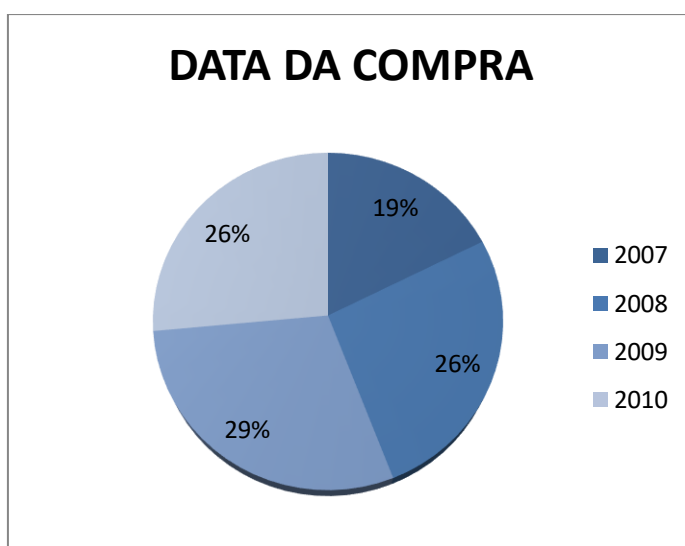


Gráfico:8- Perfil dos entrevistados – data da compra

Fonte: elaborada pela aluna

4.2.1.4. Quanto à incorporadora/construtora (gráfico 9):

12% compraram imóvel da Gafisa.

17% compraram imóvel da Even.

12% compraram imóvel da Camargo Corrêa.

18% compraram imóvel da Cyrela.

20% compraram imóvel da PDG.

3% compraram imóvel da Goldfarb.

3% compraram imóvel da Tibério.

3% compraram imóvel da Trisul.

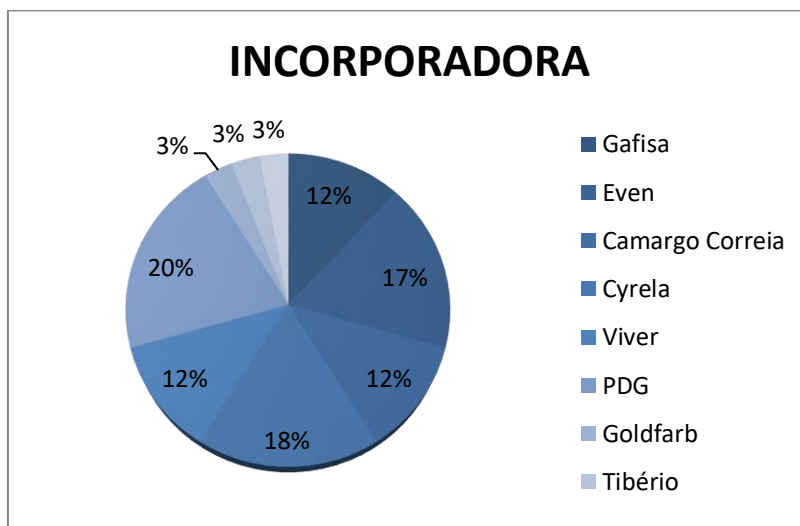


Gráfico: 9 - Perfil dos entrevistados – escolha Incorporadora/construtora

Fonte: elaborada pela aluna

4.2.2. Resultados Obtidos

4.2.2.1. Momento da Venda

A tabulação dos resultados obtidos na pesquisa quanto às expectativas e a percepção dos serviços prestados no momento da venda estão expostas na tabela 5.

TABULAÇÃO RESULTADO DA PESQUISA: MOMENTO DA VENDA														
Dimensões	Expectativa						Percepção							
	Questão	Respostas Obtidas					Média	Questão	Respostas Obtidas					Média
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Tangibilidade	1	2	2	6	11	13	4,06	1	1	0	3	8	22	4,31
	2	0	0	3	21	10		2	0	1	5	16	12	
Confiabilidade	3	0	0	1	1	32	4,81	3	2	4	12	8	8	3,18
	4	0	0	3	4	27		4	5	7	11	9	2	
Capacidade de resposta	5	0	0	4	14	16	4,57	5	2	2	13	12	5	3,81
	6	0	0	1	5	28		6	0	2	8	7	17	
Segurança	7	0	0	2	1	31	4,88	7	4	3	12	9	6	3,40
	8	0	0	0	3	31		8	3	4	6	15	6	
Empatia	9	0	0	1	9	24	4,59	9	3	3	9	15	3	3,71
	10	0	0	3	11	20		10	1	0	9	12	13	
Média Geral	-	2	2	24	80	232	4,58	-	21	26	88	111	94	3,68

Tabela 5: Tabulação resultados pesquisa: momento da venda – (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

Tangibilidade: refere-se à aparência do estande de vendas, do apartamento decorado, do material de publicidade e apresentação pessoal dos funcionários (corretores e recepcionistas). As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,06 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 4,31. Nesta dimensão, a percepção após o serviço prestado superou as expectativas dos clientes.

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme prometido com confiança e exatidão. Refere-se à opinião quanto à honestidade dos corretores sobre as informações transmitidas aos clientes. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,81 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,18. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Capacidade de resposta: opinião quanto ao tempo de atendimento e interesse dos corretores nas vendas. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,57 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,81. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Segurança: refere-se à ausência de perigos, riscos ou dúvidas. Opinião quanto ter assertividade na comunicação interna da empresa, possuir informações consistentes, fazer os clientes sentirem-se seguros em suas transações e utilizar linguagem compreensível. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,88 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,40. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Empatia: dar atenção especial ao cliente, dispor de corretores que entendam as necessidades dos clientes e oferecer horário de atendimento conveniente. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,59 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,71. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Para os serviços prestados no momento da venda foi calculada a média geral dos serviços prestados, considerando-se todos os atributos e dimensões. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,58 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,68.

Considerando que a escala utilizada para as respostas foi de 1 a 5 e que o resultado do cálculo da média utilizando o resultado da média das cinco dimensões foi: expectativas 4,58 e percepção do serviço prestado de 3,68, podemos interpretar que os clientes no momento da venda têm expectativa de obter um serviço de alta qualidade, porém avaliam a percepção dos serviços prestados como sendo de qualidade mediana.

4.2.2.2. Momento pós-venda

A tabulação dos resultados obtidos na pesquisa quanto às expectativas e a percepção dos serviços prestados no momento pós-venda estão expostas na tabela 6.

TABULAÇÃO RESULTADO DA PESQUISA: MOMENTO PÓS-VENDA														
Dimensões	Expectativa							Percepção						
	Questão	Respostas Obtidas					Média	Questão	Respostas Obtidas					Média
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Tangibilidade	1	0	0	2	17	15	4,44	1	3	1	6	17	7	3,62
	2	0	0	2	13	19		2	2	3	10	13	6	
Confiabilidade	3	0	0	3	4	27	4,72	3	9	7	10	4	4	2,43
	4	0	0	2	5	27		4	15	4	10	2	3	
Capacidade de resposta	5	0	0	3	6	25	4,71	5	8	5	13	5	3	2,51
	6	0	0	1	6	27		6	11	10	6	5	2	
Segurança	7	0	0	1	8	25	4,71	7	9	7	10	5	3	2,66
	8	0	0	1	8	25		8	6	8	12	5	3	
Empatia	9	0	0	1	10	23	4,60	9	4	4	15	6	5	3,41
	10	0	0	3	9	22		10	1	2	12	10	9	
Média Geral	-	0	0	19	86	235	4,64	-	68	51	104	72	45	2,93

Tabela 6: Tabulação Resultados pesquisa: momento pós-venda. (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

Tangibilidade: refere-se à percepção do cliente quanto à empresa possuir equipamentos modernos e funcionários com aparência e profissionalismo para o atendimento ao cliente. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,44 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,62. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme prometido com confiança, exatidão e no prazo combinado. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,72 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,43. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Capacidade de resposta: Disposição da empresa em atender e solucionar os problemas dos clientes com atenção e rapidez. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,71 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,51. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Segurança: referem-se à ausência de perigos, riscos ou dúvidas. Opinião quanto a ter assertividade na comunicação interna da empresa, possuir informações consistentes e em tempo hábil, fazer os clientes sentirem-se seguros em suas transações e utilizar linguagem compreensível. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,71 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,66. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Empatia: dar atenção especial ao cliente, dispor de funcionários que entendam as necessidades dos clientes e oferecer horário de atendimento conveniente. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,60 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,41. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção dos serviços prestados.

Para os serviços prestados no momento pós-venda, foi calculada a média geral dos serviços prestados considerando todos os atributos e dimensões. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,64 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,93.

Considerando que a escala utilizada para as respostas foi de 1 a 5, e que o resultado do cálculo da média utilizando o resultado da média das cinco dimensões foi: expectativas 4,64 e percepção do serviço prestado de 2,93, podemos interpretar que os clientes no momento da venda têm expectativa de obter um serviço de alta qualidade, porém avaliam a percepção dos serviços prestados como sendo de baixa qualidade.

4.2.2.3. Entrega do produto

A tabulação dos resultados obtidos na pesquisa quanto às expectativas e a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados na entrega do produto estão expostas tabela 7.

TABULAÇÃO RESULTADO DA PESQUISA: ENTREGA DO PRODUTO														
Dimensões	Expectativa					Média	Percepção					Média		
	Questão	Respostas Obtidas					Questão	Respostas Obtidas						
		1	2	3	4			5	1	2	3		4	5
Tangibilidade	1	0	0	1	4	29	4,81	1	1	9	13	8	3	3,10
	2	0	1	0	4	29		2	3	5	16	5	5	
Confiabilidade	3	0	0	1	2	31	4,82	3	3	4	11	10	6	2,88
	4	0	1	0	5	28		4	13	6	6	6	3	
Capacidade de resposta	5	0	1	2	3	28	4,69	5	8	7	12	6	1	2,53
	6	0	1	2	4	27		6	9	8	11	3	3	
Segurança	7	0	0	1	8	25	4,71	7	3	6	11	8	6	3,06
	8	0	0	3	4	27		8	4	8	15	2	5	
Empatia	9	0	0	1	3	30	4,84	9	8	8	12	4	2	2,38
	10	0	0	1	4	29		10	10	14	4	4	2	
Média Geral	-	0	4	12	41	283	4,77	-	62	75	111	56	36	2,79

Tabela 7: Tabulação resultados pesquisa: entrega do produto. (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

Tangibilidade: refere-se à percepção do cliente quanto à empresa utilizar materiais modernos, de boa qualidade, entregar um produto limpo, em condições de uso e com boa aparência. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,81 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,10. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme prometido com confiança, exatidão e no prazo combinado, entrega do produto conforme projeto e memorial descritivo de construção, se possui segurança técnica e qualidade de mão de obra, se entrega o produto conforme prazo determinado em contrato e se os serviços de projeto e construção foram bem feitos na primeira vez. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,82 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,88. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

Capacidade de resposta: Disposição da empresa em atender e solucionar os problemas dos clientes com atenção e rapidez, se concede prioridade às solicitações devido a erros, falhas ou defeitos de projeto ou construção, se possui mão de obra suficiente para atender períodos com alta demanda. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,69 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,53. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

Segurança: referem-se à ausência de perigos, riscos ou dúvidas, se possui boa reputação perante o mercado, se possui referências de alta qualidade vinda de antigos clientes e consultores imobiliários. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,71 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 3,06. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

Empatia: demonstra interesse sincero em resolver problemas, falhas de projeto ou construção, se atende prontamente às solicitações dos clientes entendendo e resolvendo qualquer problema. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,84 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,38. Nesta dimensão, as expectativas superaram a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

Para os serviços prestados quanto à qualidade do produto entregue foi calculada a média geral dos serviços prestados considerando todos os atributos e dimensões. As respostas quanto às expectativas resultaram em uma nota média de 4,77 e a percepção após o serviço prestado resultou em uma nota média de 2,79.

Considerando que a escala utilizada para as respostas foi de 1 a 5, e que o resultado do cálculo da média utilizando o resultado da média das cinco dimensões foi: expectativas 4,77 e percepção do serviço prestado de 2,79, podemos interpretar que os clientes no momento da entrega do produto têm expectativa de obter um serviço de alta qualidade, porém avaliam a percepção dos serviços prestados como sendo de baixa qualidade.

4.2.2.4. Representação Gráfica dos Resultados Expectativas x Percepção

Os gráficos 10, 11 e 12 representam os resultados acima.

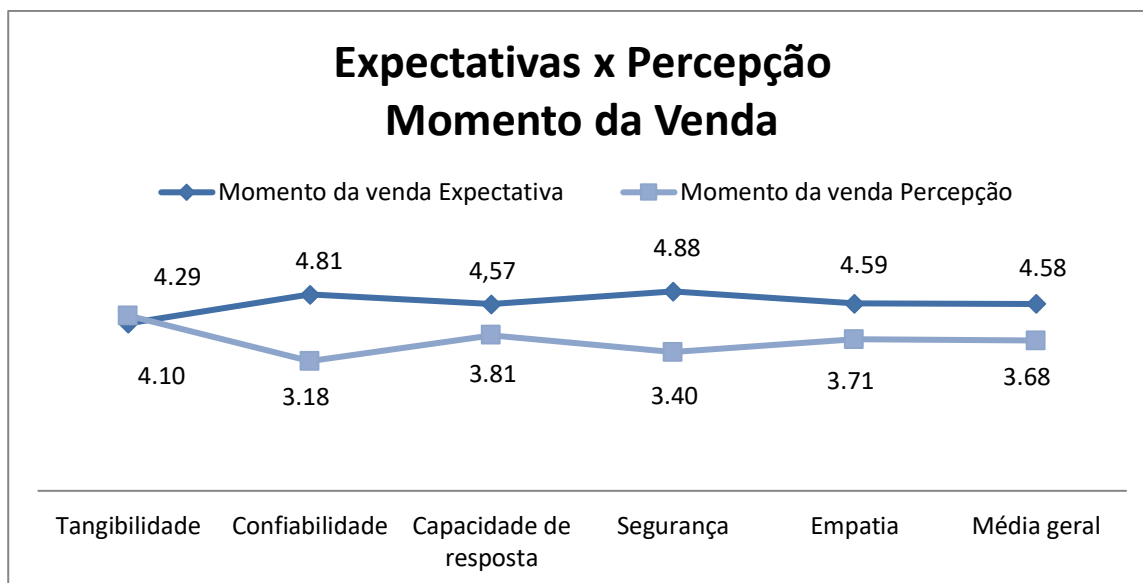


Gráfico 10 – Resultados momento da venda - (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

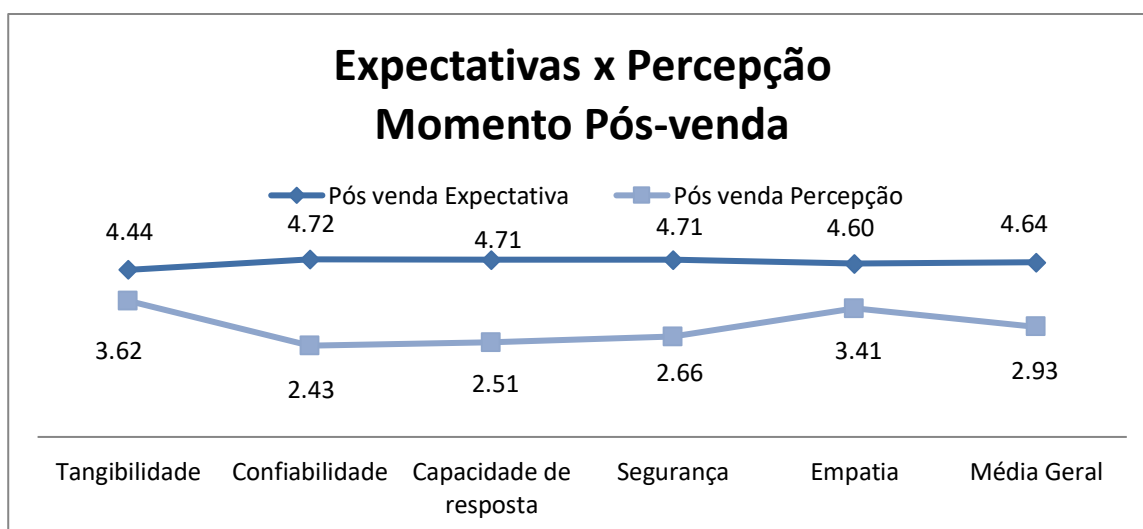


Gráfico 11 – Resultado momento pós-venda - (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

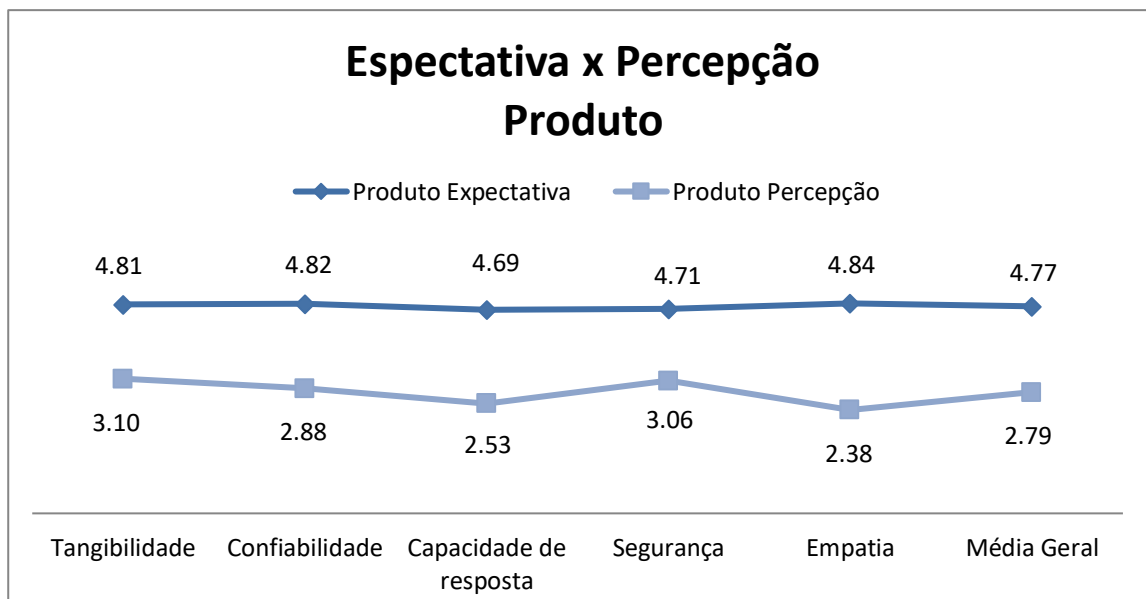


Gráfico 12 – Resultado entrega do produto - (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

Podemos observar discrepâncias existentes entre as expectativas e a avaliação dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados em todas as cinco dimensões nos três momentos: vendas, pós-venda e produto.

A única dimensão em que a expectativa superou a percepção do serviço prestado foi a tangibilidade no momento da venda. Isto se explica, pois as construtoras tendem a desenvolver um bom trabalho na área de marketing (publicidade, na construção do estande de vendas, do apartamento decorado e na aparência de seus funcionários).

4.2.2.5. Média Final

O resultado obtido no cálculo da média considerando a média de cada um dos três momentos (venda, pós-venda e entrega do produto) está exposto na tabela 8.

Média Total dos Serviços Prestados Incorporadoras/Construtoras												
Serviço	Expectativa						Percepção					
	Respostas Obtidas					Média	Respostas Obtidas					Média
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Momento da venda	2	2	24	80	232	4,58	21	26	88	111	94	3,68
Momento pós-venda	0	0	19	86	235	4,64	68	51	104	72	45	2,93
Produto	0	4	12	41	283	4,77	62	75	111	56	36	2,79
Média considerando o resultado do cálculo da média dos três momentos	2	6	55	207	750	4,66	151	152	303	239	175	3,13

Tabela 8: Média dos resultados nos três momentos venda, pós-venda e entrega do produto. (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

O gráfico 13 representa os resultados acima.

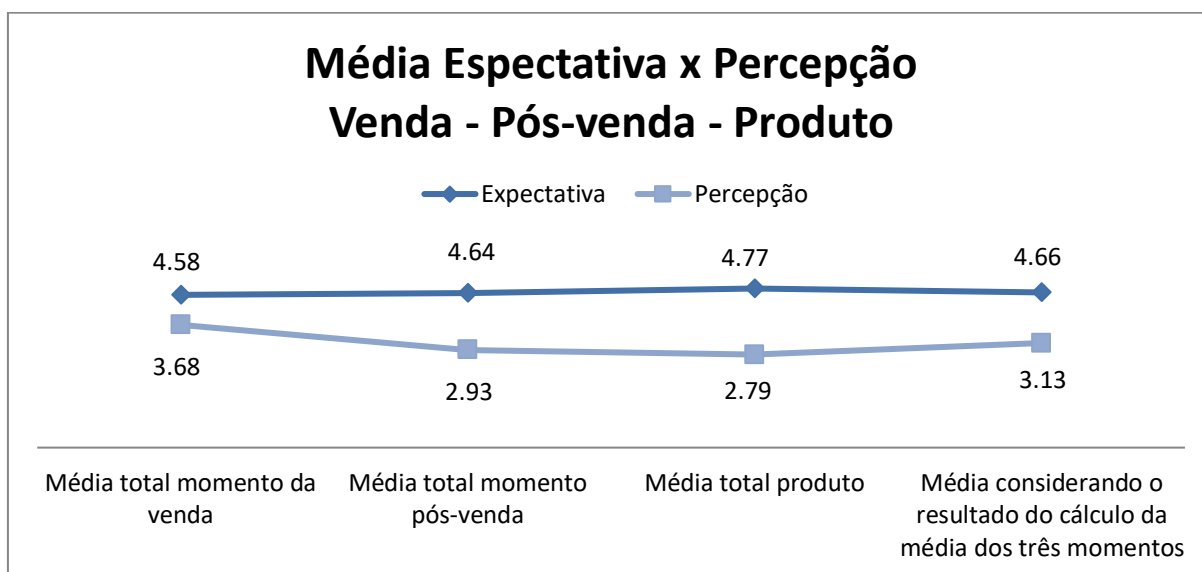


Gráfico 13 – Resultados média sobre a média dos três momentos - (respostas escala Likert: 1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

Fonte: elaborada pela aluna

Pode-se observar que, em todos os momentos, os resultados das médias quanto às expectativas superam os das médias quanto à percepção da qualidade dos serviços prestados.

O cálculo da média geral (três momentos) obteve como resposta quanto às expectativas uma nota média de 4,66 e a percepção após o serviço prestado uma nota média de 3,13.

Considerando a escala de 1 a 5, podemos interpretar que os clientes têm expectativas de obterem um serviço de alta qualidade, porém recebem um serviço de qualidade mediana.

4.2.2.6. Repetição da Compra

O gráfico 14 representa a resposta dos entrevistados quanto à repetição da compra de um imóvel na planta.

41% dos entrevistados responderam que comprariam outro imóvel na planta.

27% dos entrevistados responderam que não comprariam outro imóvel na planta.

32% dos entrevistados responderam que não sabem se comprariam outro imóvel na planta.

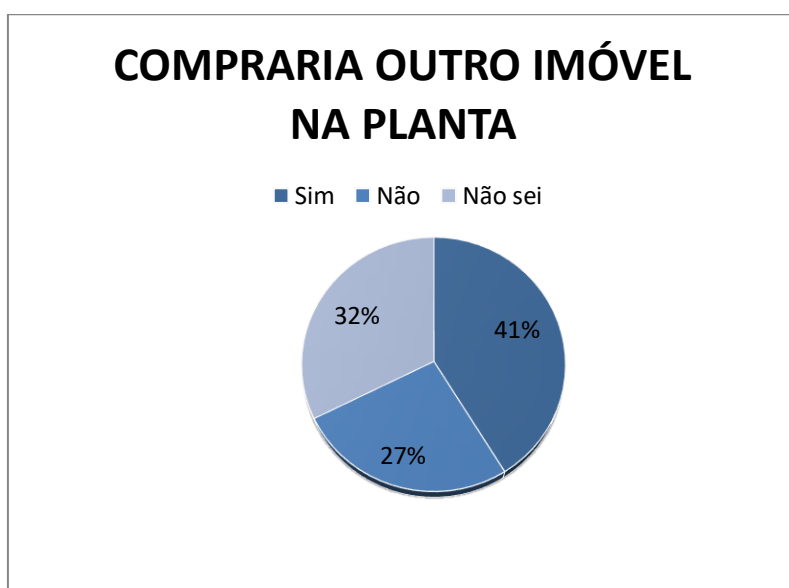


Gráfico 14–Repetição da compra de imóvel na planta

Fonte: elaborada pela aluna

100% dos entrevistados compraram apenas um imóvel na planta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo teve como objetivo abordar o grau de satisfação dos clientes que adquiriram um imóvel na planta no período entre 2007 a 2010. Para alcançar este objetivo, foram estudados conceitos sobre expectativas, qualidade percebida no consumo de um serviço e satisfação. Segundo diversos autores, a expectativa do cliente é criada através de sua própria necessidade, dos desejos, das experiências passadas, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço. Para o cliente, boa qualidade é percebida quando a experiência de consumo de um serviço atende ou supera suas expectativas. A satisfação do cliente é medida através das expectativas durante a contratação de um serviço e o atendimento ou não destas expectativas após o experimento do serviço. Levando em consideração estes conceitos, a ferramenta escolhida para a pesquisa foi escala SERVQUAL; que permitiu identificar e mensurar as expectativas e as percepções dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados por meio das cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia nos períodos venda, pós-venda e entrega do produto.

Segundo tabulação da pesquisa de campo, a dimensão referente à tangibilidade no momento da venda foi única resposta cuja percepção após o serviço prestado superou a expectativa dos clientes. Esta resposta comprova a tendência das incorporadoras/construtoras a possuírem um trabalho de alta qualidade quanto a construção e manutenção do *stand* de vendas, do apartamento decorado e no desenvolvimento do material de promoção e publicidade. Embora esta comunicação seja de alta qualidade, ela torna-se negativa por contribuir para criação de falsas expectativas nos clientes. Uma boa comunicação não pode elevar as expectativas dos clientes para um nível que não possa ser atendido, criando nos clientes uma posterior insatisfação.

Nos momentos da venda e pós-venda, nas dimensões confiabilidade, capacidade de resposta e segurança, as expectativas dos clientes superam os serviços prestados. Este fato se explica devido à falta de interação entre o serviço de *front-office* e *back-office*, dificultando os agentes de atenderem plenamente as expectativas dos clientes. O atendimento dos corretores e o atendimento telefônico da central dependem dos serviços de *back-office*.

Quando as atividades de apoio, *back-office*, possuem uma boa gestão, podem contribuir para integração dos diversos setores formando uma rede interna eficiente de fornecedores e clientes prestando e contratando serviços que são essenciais ao desempenho da empresa como um todo. Quando esta relação é bem administrada, as empresas executam os serviços conforme prometido, cumprem prazos, atendem com assertividade, interesse, dedicação passam ao cliente segurança e conseqüentemente uma boa percepção dos serviços prestados. Para que esta interação ocorra é necessário envolver todas as áreas no desenvolvimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Quanto à qualidade da prestação de serviços na entrega do produto, todas as dimensões deixam a desejar. As expectativas dos clientes superam as percepções quanto à qualidade do produto entregue. Este fato ocorre devido à alta expectativa criada no momento da venda através da publicidade e principalmente a aparência do stand e vendas e apartamento decorado.

Respondendo aos objetivos deste trabalho em todos os três momentos: venda, pós-venda e entrega do produto, as expectativas sobre os serviços a serem prestados superaram a avaliação quanto a qualidade dos serviços prestados. Os clientes que compraram imóvel na planta entre os anos de 2007 a 2010 esperavam obter um serviço de alta qualidade, porém avaliaram os serviços prestados como de qualidade mediana. Mesmo com esta conclusão, 41% dos entrevistados responderam que comprariam outro imóvel na planta, 27% dos entrevistados responderam que não e 32% dos entrevistados responderam que não sabem.

Para melhorar este resultado, as construtoras/incorporadoras precisariam equilibrar o marketing em relação ao produto entregue, preferencialmente melhorando o produto. Ajustar a comunicação e serviços entre o *front-office* e *back-office*.

Concluimos que desconsiderando os indecisos, se revertêssemos os que não comprariam para comprariam, ou seja, incluir os 27% na fatia de 41% teríamos um acréscimo de 65,8% de clientes satisfeitos em relação ao resultado atual. Significa que uma parcela significativa de clientes que hoje transmitem uma informação negativa sobre o negócio passaria a transmitir uma informação positiva sobre o mesmo, além de não perdermos os mesmos em futuros negócios.

Referências bibliográficas

BELL, Daniel. *O Advento da Sociedade Pós Industrial*. São Paulo: Cultrix, 1974.

BLANCO, Mirian. Mão de obra – O preço da desqualificação. *Construção e Mercado - Negociação, Incorporação e Construção*. PINI, São Paulo, v. 73, p.1- 2. Agosto/2007.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes*. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. 4º ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, I; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços para a Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus; 1993.

JOHNSSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de Operações e Serviços*. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle*. 5º ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14º ed.. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. *Serviços Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 3º ed. São Paulo: Atlas S.A. 2001

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo. Pioneira, 1997.

PALADINI, Edson P. et.al. *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. 7º ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49 (fall), p.41-50, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Marketing*, v.64, n.1 (spring), p.12-40, 1988

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C.; *Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia*. 3º ed.. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23º ed.. São Paulo: Cortez, 2007.

SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção*. 6º ed.. São Paulo: Atlas S.A. 1997.

Internet

SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA VENDA E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS DO ESTADO DE SÃO PAULO (SECOVI). Balanço Mercado Imobiliário em 2012. Disponível em: < <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/balaco-mercado-imobiliario-2012pdf>>. Acesso em: 25 maio 2013.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PESQUISA

Pesquisa realizada por Adriana Gandolfo Thenn de Barros para apresentação de monografia do curso de Especialização em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE

IDENTIFICAÇÃO:

Nome do
Pesquisado:

Incorporadora, Construtora:

Faixa Etária:

Data da Compra:

De 20 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

Acima de 61 anos

QUESTIONÁRIO

Este questionário foi elaborado em duas Partes:

Primeira parte você deve responder sobre suas expectativas antes da compra.

Segunda parte você deve responder pensando em sua experiência dos serviços prestados.

Responda utilizando a escala:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Não discordo nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo completamente

Primeira Parte – Expectativas

1 - Sobre o momento da venda

A Construtora deveria	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Possuir estande de vendas, apartamento decorado e material de publicidade impecável.					
2 - Apresentar funcionários (corretores e recepcionista) com ótima apresentação pessoal.					
3- Manter corretores bem informados sobre todos os dados da venda e do empreendimento.					
4 - Possuir corretores honestos, sinceros e capazes.					
5- Efetuar atendimento rápido.					
6 - Possuir corretores interessados e dedicados nas vendas.					
7 - Ter assertividade na comunicação interna da empresa, possuir informações consistentes.					
8 - Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações, utilizar linguagem compreensível.					
9 - Dispor de corretores que entendam as necessidades dos clientes.					
10 - Oferecer horário de atendimento conveniente.					

2 - Sobre o atendimento pós venda.

A Construtora deveria	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Possuir equipamentos modernos para atendimento ao cliente.					
2 - Possuir funcionários com aparência e profissionalismo para o atendimento ao cliente.					
3- Executar o serviço conforme prometido.					

4 - Executar o serviço no prazo prometido.					
5 - Mostrar disposição para ajudar os clientes.					
6 - Ter rapidez na solução de problemas.					
7 - Ter assertividade na comunicação interna da empresa, ter informações consistentes e em tempo hábil.					
8 - Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações, utilizar linguagem compreensível.					
9 - Dispor de funcionários que entendam as necessidades dos clientes.					
10 - Oferecer horário de atendimento conveniente.					

3 - Sobre o produto

A Construtora deveria	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Utilizar materiais modernos e de qualidade.					
2 - Entregar o produto limpo, em condições de uso e com ótima aparência.					
3 - Entregar o produto conforme projeto e memorial descritivo de construção. Ter segurança técnica e qualidade de mão de obra.					
4 - Entregar o produto no prazo determinado em contrato. Fazer os serviços de projeto e construção bem feitos na primeira vez.					
5-Conceder prioridade as solicitações devido a erros, falhas ou defeitos de projeto ou construção.					
6 - Ter mão de obra suficiente para atender períodos de pico (alta demanda).					
7- Ter boa reputação perante o mercado.					
8 - Ter referencia de alta qualidade vindas de antigos clientes e consultores imobiliários.					
9 - Mostrar interesse sincero em resolver problemas ou falhas de projeto ou construção.					
10 - Atender prontamente as solicitações do cliente, entendendo e resolvendo qualquer problema.					

Segunda Parte - Percepção do Serviço Prestado

4 - Sobre o momento da venda

A Construtora	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Possui estande de vendas, apartamento decorado e material de publicidade impecável.					
2 - Apresenta funcionários (corretores e recepcionista) com ótima apresentação pessoal.					
3- Mantem corretores bem informados sobre todos os dados da venda e do empreendimento.					
4 - Possui corretores honestos, sinceros e capazes.					
5- Efetua atendimento rápido.					
6 - Possui corretores interessados e dedicados nas vendas.					
7 - Tem assertividade na comunicação interna da empresa, possui informações consistentes.					
8 - Faz os clientes se sentirem seguros em suas transações, utiliza linguagem compreensível.					
9 - Dispõem de corretores que entendem as necessidades dos clientes.					
10 - Oferece horário de atendimento conveniente.					

5 - Sobre o atendimento pós venda.

A Construtora	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Possui equipamentos modernos para atendimento ao cliente.					
2 - Possui funcionários com aparência e profissionalismo para o atendimento ao cliente.					
3- Executa o serviço conforme prometido.					
4 - Executa o serviço no prazo prometido.					

5 - Mostra disposição para ajudar os clientes.					
6 - Tem rapidez na solução de problemas.					
7 - Possui assertividade na comunicação interna da empresa, tem informações consistentes e em tempo hábil.					
8 - Faz os clientes se sentirem seguros em suas transações, utiliza linguagem compreensível.					
9 - Dispõem de funcionários que entendem as necessidades dos clientes.					
10 - Oferece horário de atendimento conveniente.					

6 - Sobre o produto

A Construtora	1 Discordo totalmente			5 Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1 - Utiliza materiais modernos e de qualidade.					
2 - Entrega o produto limpo, em condições de uso e com ótima aparência.					
3 - Entrega o produto conforme projeto e memorial descritivo de construção. Tem segurança técnica e qualidade de mão de obra.					
4 - Entrega o produto no prazo determinado em contrato. Faz os serviços de projeto e construção bem feitos na primeira vez.					
5-Concede prioridade as solicitação devido a erros, falhas ou defeitos de projeto ou construção.					
6 - Tem mão de obra suficiente para atender períodos de pico (alta demanda).					
7- Possui boa reputação perante o mercado.					
8 - Possui referencia de alta qualidade vindas de antigos clientes e consultores imobiliários.					
9 - Mostra interesse sincero em resolver problemas ou falhas de projeto ou construção.					
10 - Atende prontamente as solicitações do cliente, entendendo e resolvendo qualquer problema.					

7 - Você compraria outro imóvel na planta?

Sim

Não

Não sei