

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

PRISCILA VANESSA LUCAS HENRICHS

**ESTUDO DE UM PROCEDIMENTO PARA PESQUISA DE
SATISFAÇÃO DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO EM
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAS DE ALTO PADRÃO NA CIDADE DE
CURITIBA**

MONOGRAFIA

CURITIBA

2014

PRISCILA VANESSA LUCAS HENRICHS

**ESTUDO DE UM PROCEDIMENTO PARA PESQUISA DE
SATISFAÇÃO DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO EM
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAS DE ALTO PADRÃO NA CIDADE DE
CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do diploma de Especialização em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de concentração: Engenharia Civil.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Romano

CURITIBA

2014

Dedico este trabalho aos meus pais que me apoiaram e motivaram a realizar o curso. E ao meu noivo que me incentivou a alcançar meus objetivos e evoluir como profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar coragem e saúde para superar mais um desafio na vida.

Ao Prof. Dr. César Augusto Romano, por toda a paciência, dedicação e motivação durante a orientação deste trabalho.

Aos meus pais, Sérgio Batista Henrichs e Lúcia Helena Lucas Henrichs, e ao meu irmão, Oscar Henrique Lucas Henrichs, pelo apoio em todos os momentos da minha vida, sempre incentivando a expandir os conhecimentos.

E ao meu noivo, Márcio Grande Carstens, que sempre tive como exemplo de esforço e dedicação aos estudos, e que esteve ao meu lado em mais uma etapa vencida.

RESUMO

HENRICHES, Priscila Vanessa Lucas. **Estudo de um procedimento para pesquisa de satisfação do processo de personalização em condomínios residenciais de alto padrão na cidade de Curitiba-PR.** 2014. 42p. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

As empresas construtoras oferecem a personalização de unidades habitacionais como um serviço diferenciado no mercado, demonstrando flexibilidade e interesse em alcançar um resultado satisfatório para os clientes. Porém devido à complexidade do processo e envolvimento de vários setores da empresa, há dificuldade para se ter certeza qual o nível de satisfação do cliente. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores que envolvem o cliente durante o processo de personalização. Para tanto, foi feito um estudo de caso em uma construtora e incorporadora de condomínios residenciais na cidade de Curitiba, visando pontuar os momentos de encontro com o cliente durante todo o processo. Com estas informações, foram analisados quais os principais fatores que influenciam na satisfação do cliente para que seja possível estabelecer diretrizes para uma futura pesquisa de satisfação com o cliente de personalização.

Palavras-chave: Personalização. Satisfação. Cliente.

ABSTRACT

HENRICHES, Priscila Vanessa Lucas. **Study of a proceeding for satisfaction survey of the customization process in high standard residential condominiums in the city of Curitiba-PR.** 2014. 42p. Monograph (Specialization in Construction Management) – Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2014.

The construction companies offers customization of housing units as a differentiated service in the market, demonstrating flexibility and interest in achieving a satisfactory outcome for customers. However due to the complexity of the process and involvement of various sectors of the company, there is difficulty to make sure what is the level of customer satisfaction. Therefore, the present work had the objective to analyze the factors that involves the client during the customization process. For this purpose, a case study it was done in a construction and incorporate company of residential condominiums in the city of Curitiba, to punctuate the moment of encounter with the client throughout the process. With this information, it was possible to analyze what are the main factors that influence customer satisfaction to be able to establish guidelines for a future customer satisfaction of personalization.

Key words: Customization. Satisfaction. Costumer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Divisão de setores da empresa do estudo de caso.....	21
Figura 2 – Etapa de venda do imóvel ao cliente.....	24
Figura 3 – Fotografia da execução de alterações em alvenaria.....	32
Figura 4 – Fotografia da execução de alterações em instalações hidráulicas.....	33
Figura 5 – Fotografia da colocação de azulejos.....	33
Figura 6 – Fluxograma da qualidade nas etapas de atendimento ao cliente.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Listagem geral de determinantes da qualidade de serviços sugerida....	18
Quadro 2 – Setores envolvidos com o cliente.....	21
Quadro 3 – Grupo de definições que compõem a fase de personalização.....	28
Quadro 4 – Modelo de planilha de extras para cobrança dos custos dos clientes....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.2.1. Objetivo geral	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	11
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. A HABITAÇÃO	13
2.2. PERSONALIZAÇÃO DA HABITAÇÃO	14
2.3. CUSTOS DA PERSONALIZAÇÃO.....	16
2.4. QUALIDADE DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO	17
3 METODOLOGIA	20
4 ESTUDO DE CASO	23
4.1. ANÁLISE DO ENVOLVIMENTO COM O CLIENTE	23
4.1.1. Primeira etapa – compra do imóvel.....	23
4.1.2. Segunda etapa – projetos	25
4.1.3. Terceira etapa – personalização	26
4.1.4. Quarta etapa – execução da obra	27
4.2. PERSONALIZAÇÃO.....	27
4.2.1. Documentos	27
4.2.2. Planilha de extras	29
4.2.3. Compra dos materiais	31
4.2.4. Acompanhamento da obra	32
4.2.5. Vistoria de entrega	34
4.2.6. Entrega das chaves.....	35
4.2.7. Pós-entrega.....	36
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	37
6 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do mercado imobiliário nos últimos anos aumentou não só o nível de concorrência entre as empresas construtoras e incorporadoras, como também influenciou os próprios consumidores do setor da construção civil que passaram a ser cada vez mais exigentes e conscientes de quais são suas necessidades ao buscar um produto. Frutos (2000, p. 2), já afirmava que atrair e cativar os clientes são ações que atuam como base na concorrência entre empresas. Além disso, enfatiza que é preciso desenvolver estratégias de competitividade buscando se diferenciar no mercado e conquistar o consumidor.

As exigências do consumidor atual começam logo no atendimento durante a venda do imóvel, onde o foco do cliente passou a ser a qualidade e o custo do produto a ser adquirido. O questionamento do consumidor se expandiu, procurando saber a fundo a origem do produto, o processo pelo qual ele está envolvido e por fim como será o produto final.

O envolvimento do cliente em processos que antigamente eram desenvolvidos exclusivamente dentro da empresa cria complexidade e aumento de volume no fluxo de informações. Estabelecer uma interação constante entre cliente e empresa é um dos requisitos fundamentais para a definição de um ambiente ágil de negócios. (FRUTOS, 2000, p. 2).

Sendo assim, as empresas envolvidas no setor da construção civil foram motivadas a explorar novos métodos de desenvolvimento de seus produtos, aprimorando o sistema de gestão da empresa, buscando um padrão de qualidade para o serviço prestado e o produto oferecido de forma adequada com foco na produtividade, qualidade e custo. A preocupação por um lado positiva para a empresa, deixa em segundo plano a satisfação do cliente que ao buscar um produto diferenciado cria uma expectativa nem sempre atendida.

Uma estratégia adotada como forma de atrair o cliente e oferecer um serviço diferenciado foi a proposta de personalizar os imóveis que consiste em realizar alterações no imóvel ainda na fase de execução da obra. Essa interferência pode ser feita através de alterações com relação a divisão dos espaços internos, assim como na escolha dos revestimentos, de forma a atender os anseios dos clientes.

Segundo SANTANA (2007, p. 2), “personalizar é atribuir ao produto ou serviço características subjetivas do consumidor”. Também de acordo com o autor, o ato de personalizar não deixa de ser uma tática de marketing, sendo utilizada para diferenciar o produto e satisfazer o cliente.

Porém como Lopes (2009, p. 6), expõe “na construção civil, a customização ainda é um desafio”. O setor da construção civil precisa se desenvolver e aprender sobre como introduzir com eficácia a personalização nos sistemas das empresas, pois para se obter lucros é preciso revisar todo o processo produtivo.

1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se ao estudo de imóveis de alto padrão na cidade de Curitiba – PR em condomínios residenciais horizontais personalizados.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo deste trabalho foi estudar um procedimento para pesquisa de satisfação do processo de personalização em condomínios residenciais de alto padrão na cidade de Curitiba, apontando parâmetros que podem ser usados para uma futura pesquisa de satisfação com o cliente.

1.2.2. Objetivos específicos

Este procedimento seria integrado ao sistema de qualidade da empresa para obter informações referentes à satisfação do cliente a fim de proporcionar agilidade nos processos decisórios de produção e utilizando-se de Estudos de Casos realizados junto a uma empresa construtora e incorporadora localizada na cidade em questão.

Para o desenvolvimento desta monografia serão desenvolvidas as seguintes etapas:

- Estudo de conceitos e teorias sobre a habitação e a construção civil;

- Estudo e análise do procedimento de personalização em empreendimentos de alto padrão na cidade de Curitiba;
- Avaliação do envolvimento com o cliente durante todo o processo dentro da empresa;
- Estudo e análise de como seria possível avaliar a satisfação do cliente.

1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

São poucos os estudos no Brasil focados na flexibilidade habitacional, sendo os principais deles realizados por Brandão (1997; 2002), Moschen (2003) e Carvalho (2004). A preocupação inicial dos estudos é a eficiência do processo de personalização dentro da empresa e seu impacto nos custos e lucros. Portanto este trabalho procura identificar um método de avaliar a satisfação do cliente envolvido no processo de personalização, a fim de estabelecer critérios e resultados que colaborem no crescimento deste mercado.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, onde o primeiro já apresentado contextualiza e justifica a pesquisa.

O segundo capítulo desenvolve a fundamentação teórica onde foram abordados autores dos temas mais relevantes com relação à pesquisa, enquanto o terceiro capítulo descreve a metodologia aplicada ao trabalho.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso e todas as suas peculiaridades, deixando para o quinto capítulo a análise dos resultados obtidos.

Finalmente, o capítulo seis é destinado as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Assim como Nascimento e Soares (1996, p. 2) afirmavam, a construção civil costuma ser alvo de discussões e críticas devido aos níveis de qualidade e produtividade serem baixos. Resultado este, por exemplo, da desqualificação da mão-de-obra, do atraso tecnológico e da falta de variabilidade da demanda pelos produtos.

A complexidade que a personalização traz para o setor da construção civil envolve não só as características do empreendimento, assim como o processo de vendas e execução. Exigindo uma atenção individual por cliente, materiais diferenciados, profissionais preparados e uma organização eficiente na empresa como um todo.

No Brasil, a influência da industrialização como um sistema fechado onde predomina a produção em massa através da repetição de modelos, abriu espaço para um sistema aberto após a crise no setor da construção civil durante os anos 70, marcada também pela redução da demanda e de apoio do setor público (BRANDÃO, 2007, p. 9). Com a falta do financiamento, o mercado passa a ser segmentado e cresce o número de pequenos construtores que viabilizam o baixo custo para construção de habitações (BRANDÃO, 2007, p. 10). A abertura para um novo conceito nos projetos habitacionais é de tamanha importância, que levou a implicações nos diversos fatores envolvidos no setor da construção civil, exigindo adaptações na tecnologia, sistemas e processos construtivos (BRANDÃO, 2007, p. 2).

Surge a partir da década de 1990, na indústria da construção brasileira, a flexibilidade como uma estratégia para adequar o espaço físico às necessidades e anseios dos consumidores.

Flexibilidade, de uma forma geral, é a qualidade de alguma coisa ou ser vivo em modificar a sua forma pois é elástico e não rígido. Também se refere a qualidade de um ser se adaptar a novas situações, seja pela maleabilidade de sua forma ou por sua capacidade de adaptação a novas circunstâncias. Comumente é considerada uma vantagem ao indivíduo que a possui (DIGIACOMO, 2004, p. 15).

A construção civil no setor de habitações vem experimentando mudanças a partir das modificações ocorridas no perfil do usuário. Brandão (2002, p. 1) explica que, “a habitação estereotípica, destinada a uma família-padrão, um usuário médio, na verdade nunca existiu”, portanto flexibilizar foi o caminho para atender a demanda. De acordo com Araújo (2010, p. 3) “em termos de mercado, o processo se iniciou como resposta às demandas dos clientes de maior poder aquisitivo, naturalmente mais exigentes”.

2.1. A HABITAÇÃO

O homem sempre esteve a procura de um abrigo, um lar, um espaço para se refugiar e descansar. Carvalho (2004, p. 13), explica que a habitação é formada por fatores culturais, sócio demográficos, psicológicos, políticos e econômicos, podendo ser tratada como um bem de consumo ou um bem de investimento.

Já Lucena (1985) afirma que “há dificuldade em uma definição clara do que seja o bem habitação, pois os elementos que a compõem não são claramente definidos, assim como os fatores que levam a valorização da mesma não são percebidos facilmente”.

Lucena (1985, p. 4) define a habitação como um bem durável e aponta algumas características que distinguem a habitação dos outros bens disponíveis no mercado, são elas:

- Existência de um estoque de habitações antigas, interferindo na demanda por novas habitações;
- Diferenciação entre os tipos de habitações, inclusive em um mesmo empreendimento levando em consideração fatores como, por exemplo, a localização que resulta em uma alta heterogeneidade no produto.

Em 1992, no Brasil, com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor os clientes de todos os setores do mercado foram influenciados, estando cientes de seus direitos e elevando o grau de exigência ao adquirir um produto (JOBIM, 1997, p. 5). O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H, originado do PBQP) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

surgem também para fortalecer esse processo (NASCIMENTO; SOARES, 1996, p. 1).

O imóvel não deixa de ser um produto que será adquirido poucas vezes ao longo da vida dos consumidores, sem mencionar que o ciclo de vida dos mesmos influencia diretamente na demanda deste produto (CARVALHO, 2004, p. 19). Aprofundando a questão da demanda, a recente diversificação dos parâmetros de família traz um impacto ainda maior nas características do produto “habitação”. O novo consumidor procura a modernização através de novas tecnologias, de características espaciais que se adaptem ao seu cotidiano e estilo próprio de vida. Fatores como esses exigem um novo conceito ao projetar uma residência, surgindo assim a flexibilidade arquitetônica que em outras palavras é a flexibilidade do produto. Como Brandão e Heineck (1997, p. 8) afirmam, “a qualidade do projeto encontra na flexibilidade um grande aliado dada a possibilidade de adaptar, adequar e ajustar o projeto às aspirações do futuro usuário”.

2.2. PERSONALIZAÇÃO DA HABITAÇÃO

A personalização é definida por Moschen (2003, p. 58) como “proporcionar ao cliente final-usuário a adequação do produto e serviços às suas necessidades, por meio de uma metodologia eficiente e um processo de gerenciamento integrado que promova a interface dos agentes envolvidos”.

São poucos os estudos acadêmicos realizados sobre a personalização da habitação, porém o estudo de caso realizado por Moschen (2003, p. 90) é válido ao desenvolver 21 diretrizes gerais que podem ser aplicadas a qualquer empresa, se adaptando conforme a prática existente no sistema de personalização. Em ordem cronológica, são as seguintes:

- a. Estabelecer os domínios da personalização em relação as limitações impostas pela empresa para atender à demanda;
- b. Elaborar procedimentos direcionados aos clientes internos que seriam todos os envolvidos no processo dentro da empresa, os clientes externos intermediários – fornecedores, empreiteiros e mão-de-obra - e os clientes externos finais (usuários) com a intenção de conduzir o processo de personalização com o entendimento de todos;

- c. Apontar os profissionais responsáveis pelo atendimento e orientação dos clientes com relação a prazos, procedimentos e sistemática da personalização;
- d. Oferecer um material de vendas diferenciado com a intenção de mostrar ao cliente as possibilidades de personalização, sejam elas com relação a plantas, materiais e acabamentos;
- e. Expor a possibilidade de personalizar o imóvel no material de divulgação do empreendimento, apontando o envolvimento do cliente na decisão do produto;
- f. Orientar o processo de vendas a prestar um serviço diferenciado, onde a interação entre o profissional de venda interage com o setor de produção da empresa, com o objetivo de consultar e tornar viáveis os desejos dos clientes;
- g. Definir um sistema para pagamentos das modificações na forma de crédito e débito, assim como taxas de gerenciamento do processo quando houver responsabilidade por parte da empresa na compra de materiais e contratação de serviços terceirizados;
- b. Manter a equipe de personalização atualizada com relação ao andamento das vendas e as solicitações dos clientes;
- c. Respeitar os prazos estabelecidos para o bom desenvolvimento e execução da obra dentro do cronograma;
- d. Oferecer ao cliente um guia de procedimentos e normas referentes à personalização;
- e. Interagir os setores de produção e personalização para que a análise das intervenções seja realizada em conjunto;
- f. Estabelecer um roteiro de atendimento às solicitações;
- g. Formalizar os projetos de personalização;
- h. Elaborar o orçamento do projeto personalizado;
- i. Apresentar ao cliente o projeto personalizado e seu respectivo orçamento;
- j. Registrar através de documentos todas as solicitações dos clientes, que quando assinados devem ser entregues às partes envolvidas;
- k. Encerrar o processo de personalização elaborando um termo aditivo contratual correspondente à personalização;
- l. Encaminhar o projeto para execução na obra;

m. Fiscalizar o andamento da obra para a correta execução dos projetos personalizados;

n. Orientar os clientes quanto aos horários de visitas, assim como o respeito à hierarquia da obra e não interferência à mão-de-obra;

o. Encaminhar o projeto personalizado e documentos necessários para a Prefeitura Municipal para providenciar o Habite-se do empreendimento.

Como Finkelstein (2009, p. 65) afirma, através de certos elementos é possível que uma obra arquitetônica se torne flexível, ou seja, “um objeto mutável, transformável, adaptável”. Assim como a habitação é individual e pessoal ela não deixa de ter uma personalidade embutida, onde o usuário se identifica com o espaço.

2.3. CUSTOS DA PERSONALIZAÇÃO

A inovação como objetivo de satisfazer os anseios dos clientes, exige uma organização empresarial para gerenciar os custos de todos os fatores envolvidos nesse processo. A personalização de unidades habitacionais acarreta dificuldade para se calcular o real custo final deste serviço oferecido ao cliente (CARVALHO, 2004, p. 7), portanto é preciso estabelecer critérios e regras para o procedimento atender não só as expectativas dos clientes como também o lucro estimado pela empresa.

Este procedimento engloba a formação de uma equipe de profissionais que trabalhará coordenando todo o processo de personalização dentro da empresa. Para tanto, o papel do Arquiteto de Personalização é de extrema importância visto que o mesmo deve ter o conhecimento necessário para gerenciar a escolha de fornecedores fiéis e de qualidade, acompanhar e fiscalizar os funcionários da obra juntamente com o responsável pela obra e com certeza o mais importante é dominar a desenvoltura para lidar com cada perfil de cliente. Estabelecer normas e metas facilitam esse processo de uma forma prática, resultando em um controle maior dos procedimentos e ajudando também a atender o padrão de qualidade adotado pela empresa.

2.4. QUALIDADE DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO

Toda empresa que procura o sucesso tem como foco a satisfação do cliente, que se inicia ao identificar o perfil do cliente, suas necessidades e a forma eficaz de atendê-las (EBERT, 2006, p. 51). Carvalho (2004, p. 27) aponta que “no meio científico relacionado à satisfação e ao comportamento do cliente, ainda discute-se a relação casual entre qualidade e satisfação”.

A flexibilidade e a possibilidade de personalizar o produto adquirido ainda em construção contribuem para aproximar o cliente a empresa e de alguma forma facilitar a compreensão de suas necessidades e desejos.

Para o cliente, obter um bom resultado ao final de uma obra é motivo de satisfação e para a empresa pode-se considerar um sucesso. A satisfação do cliente no mercado atual é um tema que gera competitividade e com certeza se torna o diferencial, trazendo assim novos clientes.

Uma forma de identificar o desempenho da qualidade dos serviços ofertados aos clientes da empresa é estabelecer Determinantes de Qualidade (SIQUEIRA, 2006, p. 50), como o próprio autor expõe no Quadro 01.

Determinantes da qualidade	Descrição
Acesso	A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto.
Estética	A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
Limpeza	A limpeza e a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.
Conforto	O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.
Flexibilidade	Uma disposição por parte dos funcionários em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente.
Disponibilidade	A disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso da disponibilidade de bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponibilizados ao cliente.
Comunicação	A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita transmitida ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la.
Competência	A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento do serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade de fazer bem o trabalho
Cortesia	A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato. Isso inclui a habilidade dos funcionários em não serem desagradáveis e intrusivos.
Integridade	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados no serviço.
Confiabilidade	A confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos com o cliente
Agilidade	Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade em responder prontamente às solicitações do cliente, com tempo de espera mínimo.
Segurança	Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo de serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Quadro 01 – Listagem geral de determinantes da qualidade de serviços sugerida.
Fonte: Siqueira, 2006, p. 120.

A empresa que oferece um serviço diferenciado através de um gerenciamento estratégico consegue verificar onde estão os pontos críticos do sistema, procurando possíveis soluções e colocando-as em prática. O ciclo PDCA desenvolvido por Walter A Shewart, na década de 20, e conhecido como o Ciclo de Deming em 1950, é uma técnica simples de uso contínuo para o controle de gerenciamento na empresa (ALENCAR, 2008, p. 12). A técnica tem como base a análise de quatro etapas:

- **Plan** (planejar) – planejamento da abordagem, definição das variáveis a serem acompanhadas;

- **Do** (executar) – treinamento do pessoal envolvido e acompanhamento e medição do processo;
- **Check** (examinar) – verificação e análise dos dados coletados e problemas identificados;
- **Act** (ajustar) – agir sobre as causas, corrigi-las ou elimina-las, para em seguida reiniciar o ciclo com uma nova etapa de planejamento.

O objetivo desta técnica é perceber a dificuldade delimitando o problema, para então encontrar possíveis soluções e posteriormente analisar os resultados.

É importante lembrar que além da preocupação com a organização empresarial, a qualidade do produto ofertado também envolve a mão-de-obra, pois esta exerce papel fundamental no resultado final do produto.

Assim como Lucini e Jobim (2001, p. 13) esclarecem, o produto habitação agrega valores de identidade cultural, espiritual e afetiva que elevam o grau de complexidade impedindo assim a denominação de produto industrial total.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido em cinco etapas, sendo a primeira delas a contextualização e formulação do tema onde é exposta a questão da personalização inserida na construção civil acontece como forma de atender as solicitações e exigências do novo consumidor. A personalização é assunto de outros trabalhos em várias formas de abordagem, porém muitas delas envolvem apenas a personalização de condomínios residenciais verticais. A intenção desse trabalho é instigar a curiosidade e aprofundar o assunto, porém em condomínios residenciais horizontais que trazem uma perspectiva diferente de como lidar com o cliente e todas as suas necessidades.

Em seguida, na segunda etapa, foi realizada uma revisão bibliográfica inicial acerca do conceito de habitação primeiramente dimensionando os fatores que o definem. Direcionando ao tema foram apontados alguns estudos sobre a prática existente no sistema de personalização, assim como os custos que todo o processo engloba. Para finalizar a segunda etapa, o tema qualidade é apontado como foco no processo de personalização visto que a percepção do cliente é o primeiro item definidor do nível de qualidade da empresa.

Na terceira etapa do trabalho foi realizado um estudo de caso em uma empresa que oferece como diferencial no mercado a vantagem de personalizar os imóveis, atendendo os requisitos necessários para pesquisa. O estudo foi realizado através de uma pesquisa sobre a empresa, identificando todo o processo pelo qual o cliente passa e quais seriam os fatores determinantes para avaliar a sua satisfação.

A construtora e incorporadora em questão está no mercado há 21 anos, projetando e construindo Condomínios Residenciais de alto valor construtivo com o diferencial de oferecer ao cliente a personalização com relação aos detalhes da construção e acabamentos. Estabelecendo uma parceria com duas imobiliárias principais, os clientes podem encontrar os produtos divulgados em sites, folders e anúncios. E preocupada com o cliente, a empresa procura sempre esclarecer em seus anúncios qual o tipo de produto oferecido, divulgando nos sites das imobiliárias que trabalham em parceria com a construtora, anúncios explicando que o serviço de construção inclui a proposta de personalizar os imóveis desde o projeto até os acabamentos. É uma forma de divulgação simples e moderna que evita

aborrecimentos devido a não explicação antecipada do produto oferecido. O cliente quando bem informado, consegue filtrar as informações e encontrar com mais clareza o produto que atenderá suas necessidades.

No escritório da empresa, considerada de pequeno porte, atualmente trabalham 15 (quinze) pessoas contando diretores, profissionais e estagiários. No momento é comum um único funcionário atender mais de um setor da empresa. Na Figura 1 são expostos os setores que, abaixo da diretoria, possuem a mesma hierarquia funcional estando todos eles ligados a contabilidade da empresa, pois envolvem custos e investimentos. A diretoria está sempre presente no dia-a-dia da empresa, tomando decisões quanto às negociações de compra dos imóveis, troca de fornecedores e custo-benefício com relação aos projetos elaborados.



Figura 1: Divisão de setores da empresa do estudo de caso.

Fonte: Autoria própria.

O lado positivo de ser uma empresa menor e ter apenas um funcionário por setor é a fácil comunicação entre os responsáveis, porém a desvantagem é o acúmulo de serviço em alguns momentos e talvez a falta de inovação por parte dos funcionários que há muito tempo fazem parte da empresa. Vale comentar que o cliente que procura a empresa passa a ser atendido por quase todos os setores, como mostra o Quadro 2 os principais setores e como eles exercem o papel de atender o cliente.

SETORES	CONTATO COM O CLIENTE
DIRETORIA	Participa da negociação de venda do terreno ou imóvel.
DOCUMENTOS/JURÍDICO	Cuida de toda a documentação necessária com relação a compra e projetos.
FINANCEIRO/ADMINISTRATIVO	Atende o cliente durante a etapa de financiamento e acerto de débitos.
ENGENHARIA	Orienta o cliente com relação a obra e cronograma da mesma.
ARQUITETURA	Elabora os projetos e acompanha o processo de personalização.

Quadro 2: Setores envolvidos com o cliente.

Fonte: Autoria própria.

Nos últimos anos a empresa foi surpreendida pelo rápido crescimento interno e externo, e no momento está lidando com a necessidade de contratação de novos funcionários, espaço físico maior para trabalhar e um sistema de gerenciamento integrado na empresa para que todos consigam desenvolver o trabalho de forma rápida e prática, sem prejudicar o atendimento ao cliente principalmente quanto aos prazos.

Com as informações coletadas surge a análise de dados, exposta na quarta etapa do trabalho onde o trajeto do cliente dentro da empresa, focado no processo de personalização, é avaliado visando encontrar os meios de melhor atendê-lo.

Finalmente na última etapa são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

4 ESTUDO DE CASO

Dentro da empresa foi realizada uma análise do envolvimento com o cliente durante todo o processo da empresa, com o foco no processo de personalização.

4.1. ANÁLISE DO ENVOLVIMENTO COM O CLIENTE

Uma forma de delimitar quais os parâmetros a serem analisados para avaliar a satisfação do cliente que procura o serviço de personalização da empresa proposta, foi delimitando as etapas pelas quais o cliente passa desde a compra do imóvel até a entrega das chaves.

4.1.1. Primeira etapa – compra do imóvel

A percepção do cliente quanto à qualidade começa quando o mesmo dirige-se a uma das imobiliárias parceiras da construtora, relatando suas necessidades e desejos a fim de encontrar um produto flexível e completo. Acredito que esse seria o primeiro item dentro de todo o conceito de satisfação do cliente quando relacionado o produto final.

O papel do corretor de imóveis é de extrema importância visto que ele será o caminho para divulgar e cativar o cliente a adquirir um produto diferenciado. Esse primeiro contato com o cliente é fundamental, pois é o momento de esclarecer os dois tipos de produtos que a empresa oferece como mostra a Figura 2.

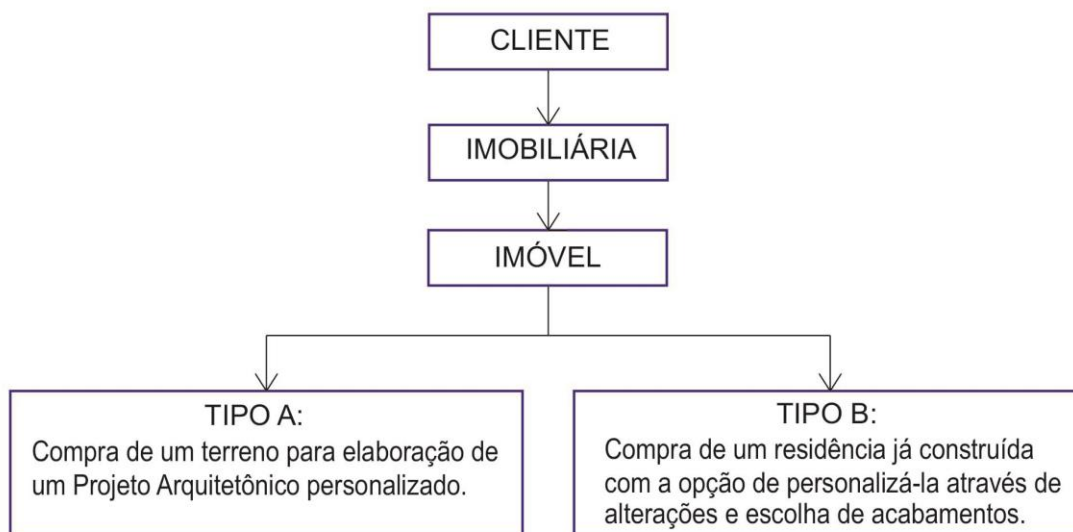


Figura 2: Etapa de venda do imóvel ao cliente.
Fonte: Autoria própria.

A primeira opção que chamaremos aqui de “Tipo A” é a de adquirir um lote em um dos condomínios da construtora e elaborar o projeto arquitetônico da residência desde o início juntamente com o Arquiteto da empresa. Nesse caso, a imobiliária faz o papel de primeiro investigar qual o valor médio do produto que o cliente procura para então selecionar e apresentar as opções de terrenos disponíveis nos condomínios.

Já a segunda opção ou “Tipo B” é a de adquirir uma residência já construída, porém sem acabamentos (esquadrias, portas, pintura...). Também após identificar qual o valor de investimento desejado pelo cliente, a imobiliária apresenta diversos modelos de residências disponíveis nos condomínios. Essa opção oferece como personalização além da escolha de todos os detalhes de acabamentos, a opção de realizar alterações na parte interna e externa do imóvel. Esses itens são discutidos juntamente com a diretoria da empresa após uma análise da viabilidade das sugestões dos clientes. A participação da diretoria da empresa nesse momento é fundamental para ambas as partes, pois tanto o cliente como a construtora se conhecem e encontram um ponto de acordo para fechar a negociação.

Complementando esta etapa é importante salientar que nesse momento o cliente assina o Contrato de Compra e Venda do imóvel, assim como o Memorial Descritivo que contém informações detalhadas referentes à:

- Estrutura: fundações, impermeabilização, paredes, laje e estrutura;
- Pisos e revestimentos por ambiente;

- Louças e metais por ambiente;
- Acabamentos em geral como, por exemplo, portas e esquadrias.

A assinatura e aprovação desses dois documentos são consideradas base para as futuras decisões na etapa de personalização. Esses registros são válidos para arquivo após a conclusão do atendimento ao cliente, portanto a seriedade quanto a validação dos mesmos deve partir do profissional de personalização.

4.1.2. Segunda etapa – projetos

A tipologia de produto escolhida pelo cliente direciona a etapa de projetos. Em ambas as situações o cliente é encaminhado ao escritório da construtora para dar início aos procedimentos.

O cliente que opta pelo produto do “Tipo A” é encaminhado ao Setor de Arquitetura da empresa, onde será atendido pelo Arquiteto responsável e sua equipe a fim de dar início ao projeto da residência. São realizadas reuniões com o cliente para definir as necessidades e padrões desejados, assim como para apresentar os estudos e desenvolvimento dos projetos.

O Setor de Arquitetura da empresa é responsável pela elaboração e aprovação do projeto arquitetônico da residência. O setor também solicita e recebe os projetos complementares que são elaborados por uma empresa terceirizada. Com todos os projetos e informações em mãos, o Arquiteto responsável pelo setor disponibiliza todo o material para o Engenheiro responsável da empresa para dar início às obras.

O atendimento ao cliente nesse momento deve ser atencioso e eficiente, pois é onde o cliente expõe seus desejos, necessidades e até mesmo sonhos de vida. Cada reunião ou troca de e-mails deve ser de forma agradável e responsável, procurando atender o cliente da melhor forma, evitando dúvidas e qualquer tipo de confusão com relação às possibilidades que o procedimento oferece.

Para os clientes que optaram pelo “Tipo B”, os mesmos são direcionados diretamente ao Setor de Personalização visto que não há necessidade de se passar pelo Setor de Arquitetura.

4.1.3. Terceira etapa – personalização

As duas opções de produto ofertadas são marcadas pela fase de Personalização, momento em que o cliente se envolve com todos os detalhes que a obra pode trazer. Sendo essa, a fase de maior contato com o cliente chegando a se comunicar semanalmente com o mesmo.

O cliente que passou pelo Setor de Arquitetura, ou seja, optou pelo “Tipo A” é encaminhado ao Setor de Personalização após a autorização do Engenheiro responsável pela obra. Já o cliente que optou pelo “Tipo B” inicia seu atendimento dentro da empresa através do Setor de Personalização.

Esta etapa que será amplamente abordada nos próximos tópicos exige um contato direto com o cliente através de reuniões, e-mails e visitas as obras. O profissional responsável por esse procedimento é um Arquiteto que atende o cliente em todos os assuntos relacionados a residência, seja com relação às definições, cronograma da obra, custos adicionais e demais itens envolvidos.

São realizadas reuniões com assuntos pré-estabelecidos e prazos para as definições e conforme necessário são realizados orçamentos dos itens solicitados quando estes não fizerem parte do Memorial Descritivo do imóvel. A partir da aprovação ou não-aprovação dos orçamentos são encaminhadas as definições e orientações as obras, assim como são efetuadas as compras de materiais e serviços aprovados.

Em alguns casos, os clientes contratam um profissional para elaborar os projetos de interiores da residência como, por exemplo:

- Projeto de forro de gesso;
- Projeto de iluminação;
- Projeto de paginação de pisos e revestimentos;
- Projeto de paisagismo.

Nesse caso, os projetos são recebidos pelo Arquiteto de Personalização e avaliados quanto ao custo e execução. Para os clientes que não possuem um profissional de interiores, a empresa oferece o serviço cobrando um preço por cada tipo de projeto solicitado com o propósito de atendê-lo da melhor forma o cliente. Este serviço é realizado pelo próprio Arquiteto de Personalização que através de reuniões e apresentações de estudos chega a um projeto final. Em ambas as situações, os projetos são carimbados e enviados a obra em duas vias para

execução ficando como responsável por estas informações o Arquiteto de Personalização.

4.1.4. Quarta etapa – execução da obra

A partir do momento em que os assuntos relacionados a Personalização vão sendo definidos, inicia-se a etapa de acompanhamento da obra. Para efeito de controle e registro dos projetos e documentos encaminhados a obra, a empresa estabeleceu um Caderno de Projetos onde são discriminados os documentos com data, especificação e assinatura do mestre de obras responsável pela obra.

A conferência e o acompanhamento da execução dos itens de personalização na obra estão diretamente relacionados à perfeita comunicação entre o Arquiteto de personalização e o mestre de obras para coordenar as equipes de todos os serviços seguindo o cronograma pré-estabelecido pelo Setor de Engenharia.

4.2. PERSONALIZAÇÃO

4.2.1. Documentos

Na primeira reunião do cliente com o Arquiteto responsável pela personalização são apresentados alguns documentos que auxiliarão no cronograma das decisões como, por exemplo:

- Manual de Personalização;
- Cartilha do Tipo A ou B.

O Manual de Personalização é direcionado ao cliente explicando detalhadamente como será o processo, discriminando as definições necessárias, os prazos para decisões e normas com relação aos itens envolvidos no assunto. Esse documento é uma forma de se preocupar com o cliente, mostrando a importância dele em todo o processo.

A Cartilha tem o papel de estipular prazos para as definições a partir da data da primeira reunião. O Quadro 3 esclarece esquematicamente através de grupos e

por ordem de prioridade quais os assuntos e o prazo estipulado para a definição, lembrando que o prazo está vinculado ao cronograma da obra e data acordada para entrega da obra. Os itens a serem personalizados equivalem para ambas as tipologias.

DESCRIÇÃO	PRAZO
Grupo A - Instalações Primárias	
Alterações em alvenaria, elétrica e hidráulica	3 meses
Previsão para colocação de pingadeiras nas janelas	
Previsão para colocação de soleiras nas portas	
Previsão para segundo ponto de aquecedor de passagem	
Construção de sóculo em alvenaria	
Instalações de ar condicionado (empresa terceirizada)	
Instalações de aquecimento solar (empresa terceirizada)	
Instalações de piso aquecido (empresa terceirizada)	
Instalações para sistema de alarme (empresa terceirizada)	
Instalações para sistema de Home Theater (empresa terceirizada)	
Instalação de ponto de gás (lareira e cooktop)	
Instalação de sistema de drenagem no terreno	
Grupo B - Instalações Secundárias	
Previsão para instalação de duchas higiênicas nos banheiros	4 meses
Previsão para instalação de monocomandos	
Execução de pontos de iluminação adicionais	
Execução de forro de gesso (empresa terceirizada)	
Escolha das esquadrias com venezianas	
Grupo C - Itens de acabamentos	
Escolha de pisos e revestimentos	5 meses
Escolha de louças e metais	
Escolha das cores de pintura interna	
Escolha do tipo de textura externa e cor da mesma	
*Prazo considerado a partir da data da primeira reunião.	

Quadro 03 – Grupo de definições que compõem a fase de personalização.
Fonte: Autoria própria.

Os assuntos podem ser resolvidos e definidos nas reuniões pessoalmente com o cliente sendo tudo registrado em Ata de Reunião, ou via email de forma clara.

Ainda durante a primeira reunião são apresentados todos os materiais de acabamento que o Memorial Descritivo oferece, apresentando as marcas e fornecedores que trabalham em parceria com a construtora. Todos os materiais são apresentados através de amostras físicas e catálogos.

Solicitações de alterações em projetos como alvenaria, elétrica e hidráulica, são primeiramente analisadas pelo Setor de Personalização juntamente com o Setor de Engenharia sempre buscando atender as expectativas do cliente de forma viável.

Após os projetos alterados estarem aprovados pelo cliente, os mesmos são carimbados e assinados pelo mesmo antes de serem enviados para a obra.

Como relatado anteriormente, em alguns casos, os clientes contratam um profissional para elaborar os projetos de interiores da residência, caso contrário este serviço pode ser realizado pelo próprio Arquiteto de Personalização que através de reuniões e apresentações de estudos chega a um projeto final, sendo cobrado um valor para cada projeto solicitado. Em ambas as situações, os projetos são carimbados e enviados a obra em duas vias para execução ficando como responsável por estas informações o Arquiteto de Personalização.

Algumas definições da etapa de personalização envolvem empresas terceirizadas como, por exemplo:

- Sistema de ar condicionado;
- Sistema de aquecimento solar;
- Sistema de piso aquecido;
- Sistema de alarme;
- Sistema de Home Theater;
- Execução de forro de gesso.

Uma forma de solucionar problemas quanto aos serviços necessários para a instalação de algum sistema que as empresas terceirizadas não realizam, é a possibilidade de propor um orçamento desses serviços pela construtora. A partir da aprovação do cliente, os serviços são realizados na obra.

4.2.2. Planilha de extras

Todo processo de personalização envolve custos adicionais que surgem conforme a solicitação do cliente. Uma forma adotada pela empresa de gerenciar esses custos e manter o cliente informado e atualizado sobre o saldo atual da Personalização é através de um documento chamado “Planilha de Extras”. Este documento em forma de tabela apresenta os itens lançados e seus respectivos

valores, sendo feita a cobrança do débito final pelo Setor Financeiro da empresa que exige a quitação antes da entrega das chaves.

Conforme dito anteriormente, no ato da compra do imóvel o cliente aprova e assina o Memorial Descritivo. Todos os itens contidos neste documento apresentam um valor que, quando o cliente opta pela troca, recebe esse valor como crédito pois não irá utilizá-lo. Os itens aprovados como crédito também constam na planilha, assim vão sendo abatidos dos valores de débito.

O Quadro 4 foi elaborado com base na planilha utilizada pela empresa indicando os dados sobre o cliente no cabeçalho e com os itens de crédito ou débito lançados conforme o andamento da obra e solicitações do cliente. Na última coluna é gerado automaticamente qual o saldo atual do cliente.

Acertos de Valores de Serviços e Produtos Extras									
Condomínio:									
Casa:									
Clientes:									
Arquiteta:									
Memorial Vigente:									
Nº	Data	Itens extras	m2/qtd.	Preço	Total	Crédito	Débito	Saldo	
		Crédito da porta de entrada 0,80x2,10m batentes, vistas, pintura e borracha)	(porta,			1.081,97	-	1081,97	
1	17/06/2014	Pontos de água quente extra memorial área de serviço)	(lavabo,	2,00	120,00	240,00	240,00	841,97	
2	17/06/2014	Instalação de monocomando (lavabo, área de serviço, cozinha, churrasqueira)		7,00	120,00	840,00	840,00	1,97	
3	17/06/2014	Ponto hidráulico adicional para ducha higiênica nos banheiros		3,00	120,00	360,00	360,00	(358,03)	
4	17/06/2014	Construção de calçada em concreto para acesso a pedestre		5,60	208,86	1.169,62	1.169,62	(1527,65)	
Nº	Data	Itens não aprovados							
1		Pontos de iluminação na grama conforme projeto de p:	4,00	60,00	240,00				
Visto do Cliente: _____									
Data: _____									

Quadro 04 – Modelo de Planilha de Extras para cobrança dos custos dos clientes.

Fonte: Autoria própria.

Para alguns itens como: pisos, revestimentos, louças e metais, os clientes têm a possibilidade de obter o crédito dos mesmos e providenciar o material por conta própria. Nesse caso é exigida a assinatura do cliente em um Termo de Responsabilidade para a entrega do material na obra, isentando a empresa da responsabilidade no caso de furtos ou danos aos materiais.

A aprovação ou reprovação dos orçamentos lançados na Planilha de Extras se faz via email entre o Arquiteto de personalização e o cliente, ficando estes itens registrados no final da Planilha.

Como validação desse procedimento na primeira reunião é apresentado e assinado um “Termo de contratação de serviços extras ao memorial”, onde o cliente declara estar de acordo com as formas de solicitação, aprovação e pagamento da execução dos serviços extras, ou seja, que não fazem parte do Memorial Descritivo.

Essa é uma etapa delicada que exige paciência de ambas as partes, pois nem sempre as expectativas são atendidas com relação aos custos. Muitas vezes o cliente é surpreendido ao se deparar com o real custo da personalização, por isso o profissional responsável pelo procedimento deve ser criterioso e estar sempre atento as possíveis soluções para essas situações.

4.2.3. Compra dos materiais

Com todos os itens de compra aprovados, o Arquiteto de Personalização encaminha os pedidos para o Setor de Compras via e-mail, especificando os dados do cliente, o material e o prazo de entrega necessário para atender o cronograma da obra. A comunicação entre os dois setores deve ser frequente, evitando dúvidas ou falhas com as compras e entrega de material.

Todos os pedidos são registrados através de um sistema de gerenciamento adotado pela empresa em que todos os setores da empresa têm acesso, efetivando a integração e eficiência entre os procedimentos internos. O registro no sistema é feito por residência, assim ao final do procedimento é possível obter o valor final de compras e comparar com o lucro obtido.

A compra dos materiais envolve a escolha criteriosa de fornecedores eficientes, estes são avaliados quanto à qualidade no atendimento, preço, entrega e pós-venda. Hoje a empresa possui parceria com diversos fornecedores, porém está sempre disposta a encontrar novidades e renovar quando necessário.

A qualidade dos fornecedores com que a construtora trabalha são avaliados pelo cliente já na primeira reunião de apresentação do Memorial Descritivo. Nesse momento o cliente consegue visualizar o nível de qualidade oferecido pela empresa através dos produtos que a mesma oferece.

4.2.4. Acompanhamento da obra

A partir das definições e compras realizadas, inicia-se o acompanhamento da obra juntamente com o Engenheiro responsável. O papel do Arquiteto de Personalização nesse momento é gerenciar a obra principalmente no sentido de:

- Verificar a realização dos serviços dentro dos prazos estipulados;
- Conferir a entrega de materiais comprados e fornecidos pela construtora;
- Fornecer os projetos e informações necessários referente a personalização
- Registrar através de fotos as etapas da obra.

O registro através de fotografia é válido, pois pode ser arquivado tanto pelo cliente como pela construtora como forma de garantia da execução dos serviços. As Figuras 04, 05 e 06 são de autoria própria em visita às obras da empresa, elas exemplificam três etapas fundamentais da obra: alterações em alvenaria, alterações hidráulicas e colocação de azulejos, respectivamente.



Figura 4 – Fotografia da execução de alterações em alvenaria.
Fonte: Autoria própria.

A Figura 6 expõe o pedreiro realizando as alterações em alvenaria conforme o projeto entregue na obra, sempre com a intenção de atender as medidas exatas solicitadas.



Figura 5 – Fotografia da execução de alterações nas instalações hidráulicas.
Fonte: Autoria própria.

Já a Figura 5 mostra a tubulação hidráulica após realizadas as alterações solicitadas com a intenção de registrar a posição final e facilitar na futura instalação de móveis ou manutenção da casa.



Figura 6 – Fotografia da colocação de azulejos.
Fonte: Autoria própria.

E a Figura 6 expõe a colocação de cerâmica em um banheiro, também conforme projeto de paginação de revestimentos entregue na obra. O azulejista responsável deve seguir exatamente o projeto, iniciando a colocação conforme a indicação apontada pelo profissional responsável pelos projetos. Essa etapa é tão importante quanto as outras, porém deve ser avaliada com cuidado por ser um serviço visível ao cliente após a entrega da obra.

A etapa de execução da obra não deixa de ser o momento de concretizar todas as ideias e desejos do cliente, por isso a participação do mesmo através de visitas constantes a obra é fundamental. São vários os clientes interessados em participar e entender da obra, portanto a comunicação entre o profissional de personalização e o cliente nessa etapa é constante, exigindo atenção e eficiência na troca de informações.

Informar o cliente sobre o andamento da obra passa a ser a principal função do Arquiteto de Personalização nesse momento. Uma forma adotada pela empresa para atualizar o cliente sobre a obra é o envio de fotografias e relatos via e-mail, assim o cliente se sente valorizado e esclarecido quanto ao resultado que está sendo obtido.

4.2.5. Vistoria de entrega

Para garantir o resultado final ao cliente, durante a penúltima semana da obra é realizada uma vistoria pelo Engenheiro responsável pelo Setor de Engenharia, verificando através de uma “Ficha de verificação de serviços”. Essa verificação é considerada como uma auditoria interna, levando em conta a exigência do cliente quanto ao acabamento final da residência. Os serviços são avaliados quanto a instalação, fixação, funcionamento e limpeza. Sendo as principais observações com relação ao:

- Bom funcionamento das esquadrias;
- Pisos e rejuntas bem acabados;
- Pintura sem manchas;
- Louças e metais bem fixados;
- Quadro de luz identificado;
- Limpeza total da obra.

São tomadas as providências necessárias diante de todas as não-conformidades apontadas na ficha e depois de solucionadas, passam por uma nova inspeção antes de serem aprovadas.

A vistoria de entrega funciona também como uma avaliação de todo o processo realizado pela empresa e seus funcionários, pois quando o resultado é obtido com sucesso agrega conhecimento para toda a empresa.

4.2.6. Entrega das chaves

Com a obra finalizada e a vistoria aprovada, o Arquiteto de personalização agenda a entrega das chaves com o cliente. Na entrega das chaves também é realizada uma vistoria, porém essa a ser realizada com o cliente. Orientações são feitas para que o cliente também tenha noção de como realizar a vistoria.

Os itens que não estiverem em conformidade com a avaliação do cliente, são registrados em uma “Lista de Pendências” que é assinada pelo cliente. Também no ato da entrega é assinado o “Termo de Entrega”, um documento onde o cliente

declara o recebimento do imóvel, a realização da vistoria e apontamento das pendências a serem reparadas pela construtora. As pendências registradas são encaminhadas pelo Arquiteto de Personalização ao mestre-de-obras que terá o prazo de 30 (trinta) dias para realizar os reparos.

Durante a entrega é fornecido ao cliente o “Manual do Proprietário” contendo orientações sobre os procedimentos mais adequados para o melhor aproveitamento da edificação, à redução dos custos de manutenção e preservação garantindo assim, maior vida útil do mesmo. Sua elaboração é de responsabilidade do Setor de Engenharia e do Setor de Compras, atendendo ao padrão de qualidade adotado pela empresa.

Com a intenção de fornecer as informações necessárias ao cliente para futuras instalações ou mudanças na residência, a construtora oferece ao cliente também um pen-drive com todos os arquivos de projetos da casa, fotos das paredes hidráulicas, fotos do acompanhamento da obra e demais informações referentes aos acabamentos da casa.

4.2.7. Pós-entrega

A empresa orienta aos clientes no ato de entrega das chaves que qualquer solicitação de assistência e manutenção necessária deve ser feita através do telefone principal da empresa ou via e-mail para o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Porém devido ao porte da empresa, não existe no momento uma pessoa responsável por este setor ficando assim esse atendimento sob responsabilidade do Arquiteto de Personalização ou o Engenheiro responsável pela obra.

O atendimento pode ser eficiente uma vez que os mesmos estão envolvidos na obra e têm conhecimento dos detalhes construtivos, porém direcionar este atendimento a um único funcionário seria a melhor solução. Assim como registrar todas as solicitações ocorridas para avaliar e verificar quais as possíveis prevenções para esses acontecimentos. Esse método poderia ser incluído no padrão de qualidade da empresa, visto que a satisfação do cliente pode ser avaliada quanto a este procedimento.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Através do estudo de caso foi possível visualizar os momentos em que é possível avaliar a satisfação do cliente envolvido no processo de personalização. Conforme dito anteriormente, toda a empresa deve estar ciente do seu papel quanto a meta de alcançar a satisfação do cliente. Portanto, o Plano de Qualidade da empresa deve ser gerenciado como mostra a Figura 7, de forma que cliente passe pelas etapas e consiga identificar a qualidade de serviço que a empresa oferece.

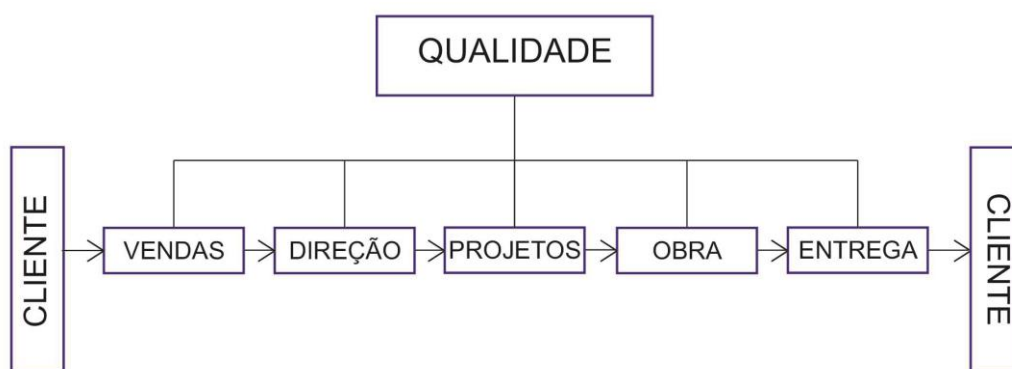


Figura 7 – Fluxograma da qualidade nas etapas de atendimento ao cliente.
Fonte: Autoria própria.

Atendendo ao objetivo de avaliar o cliente com relação ao processo de personalização, foi possível estabelecer uma lista de itens que poderiam ser avaliados pelo cliente com relação ao atendimento durante a personalização:

- Clareza na explicação dos procedimentos de personalização;
- Seriedade quanto a importância dos documentos relacionados ao processo;
- Organização e competência na administração dos prazos para definições;
- Flexibilidade quanto ao atendimento de acordo com o perfil do cliente;
- Agilidade durante a fase de orçamentos solicitados pelo cliente;
- Compostura para negociação de valores adicionais;
- Organização quanto a compra de materiais nos prazos estipulados;
- Conhecimento com relação aos fornecedores do mercado (qualidade, vantagens e desvantagens);
- Coordenação no acompanhamento da obra;
- Atenção ao cliente quanto ao andamento da obra;

- Competência na exigência de qualidade durante a realização dos serviços de obra;
- Atenção e seriedade durante a vistoria de entrega das chaves;
- Suporte ao cliente após a entrega das chaves.

A pesquisa realizada na empresa evidencia de fato que existe uma preocupação com o cliente em cada etapa, visto que certos procedimentos têm como propósito integrar o cliente ao processo e atendê-lo da melhor maneira. Porém, é de extrema importância para a empresa que faz parte de um setor restrito do mercado, onde os consumidores são exigentes e têm conhecimento de suas necessidades, se preocupar com a satisfação do cliente.

Uma pesquisa de satisfação auxilia a empresa a encontrar os pontos fracos da empresa e as formas de melhorar, aplicando metas, buscando novos métodos e investindo sempre na qualidade do serviço prestado.

CONCLUSÃO

Apesar da dificuldade ainda não vencida em personalizar os imóveis, a proposta tão diferenciada expande os horizontes do consumidor que consegue se envolver no processo de formação de um bem de consumo de tamanha proporção que anteriormente se encontrava rígido e negava a real necessidade do futuro usuário. São diversas as empresas que trabalham nesse mercado diferenciado, porém muitas desviam seu objetivo inicial de satisfazer o cliente quando não conseguem gerenciar o bom atendimento durante todo o processo.

Este trabalho é apenas o início de um estudo sobre a preocupação com a satisfação do cliente de imóveis personalizados. A conscientização da importância que a qualidade durante todo o processo de personalização interfere no produto final deve partir dos administradores das empresas, pois a mesma deve ter flexibilidade para lidar com diferentes perfis de consumidores e confiança para prestar o melhor serviço.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Joana França de. **Utilização do ciclo PDCA para análise de não conformidades em um processo logístico**. Monografia de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, 2008.

BRANDÃO, Douglas Queiroz; HEINECK, Luiz Fernando M. **Formas de aplicação da flexibilidade arquitetônica em projetos de edifícios residenciais multifamiliares**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8 p, Gramado. Anais. Gramado: ENEGEP, 1997

BRANDÃO, Douglas Queiroz. **Diversidade e potencial de flexibilidade de arranjos espaciais de apartamentos**: uma análise do produto imobiliário brasileiro. 443f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BRANDÃO, Douglas Queiroz. **Personalização do produto habitacional**: novas demandas e resposta das tecnologias de construção. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. Anais.

BRANDÃO, Douglas Queiroz; HEINECK, Luiz Fernando M. **Estratégias de flexibilização de projetos residenciais iniciadas na década de 1990 no Brasil**: tão somente um recurso mercadológico?. Brasil – Porto Alegre, RS. 2007. 17p. AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2007, Porto Alegre. Anais.

CARVALHO, Luciana de O. **Análise qualitativa dos custos decorrentes da personalização de unidades habitacionais**. Dissertação de Mestrado no Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004, 197p.

DIGIACOMO, M. C. **Estratégias de projeto para habitação social flexível**. 2004.163p. Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo – Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

EBERT, Márcia R. **Avaliação da flexibilidade inicial de apartamentos**: em busca do desempenho e qualidade espacial do ambiente construído. Dissertação de Mestrado no Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006, 126p.

FINKELSTEIN, Cristiane Wainberg. **Flexibilidade na arquitetura residencial – um estudo sobre o conceito e sua aplicação**. Dissertação de Mestrado em Arquitetura, Programa de Pesquisa e Pós-graduação em Arquitetura. Porto Alegre, RS, 2009, 172 p.

FUTROS, Juan Diegos. **Desenvolvimento de um Sistema de Informação para Interação ágil entre clientes e empresas construtoras-incorporadoras de prédios residenciais**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000, 112 p.

JOBIM, M. S. S. **Método de avaliação do nível de satisfação dos clientes de imóveis residenciais**. 147 p, Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

LOPES, Larice Nath. **Estudo de procedimentos de personalização de unidades em empreendimentos residenciais de alto padrão de construtoras e incorporadoras na cidade de São Paulo**. Monografia de Especialização em Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009, 82 p.

LUCENA, JOSÉ MÁRIO P. de. **O mercado habitacional no Brasil**. 185 p, Tese, Instituto Brasileiro de Economia, Escola de Pós-Graduação em Economia, nº 9, Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1985.

LUCINI, H. C.; JOBIM, M. S. S. **Confiabilidade e validade das pesquisas de mercado na construção civil**. Artigo técnico, 14p., Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho no Ambiente Construído, 2ª, Fortaleza, CE, 2001.

MOSCHEN, P. Del C. **Uma metodologia para personalização de unidades habitacionais em empreendimentos imobiliários multifamiliares**. 212 p, Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

NASCIMENTO, A. M. de S.; SOARES, T. D. L. V. A. de M. **A competitividade no setor de construção**. Artigo técnico, 9 p. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Piracicaba, 1996.

SANTANA, Carlos; OLIVEIRA, Danielle; MEIRA, Alexsandra. **Personalização de imóveis verticais residenciais: um estudo exploratório nas construtoras da cidade**

de João Pessoa. Brasil – João Pessoa, PB. 2007. 9p. II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica, 2007, João Pessoa.

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.