

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS CRITICOS DE SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE**  
**ARQUITETURA: VISÃO DO CLIENTE VS VISÃO DO ARQUITETO.**

ISABELA ALMADA

**BLUMENAU**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ISABELA ALMADA**

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS CRITICOS DE SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE  
ARQUITETURA: VISÃO DO CLIENTE VS VISÃO DO ARQUITETO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Regional de Blumenau,  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em Administração.

Prof. Gerson Tontini – Orientador

**BLUMENAU**

**2008**

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS CRITICOS DE SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE  
ARQUITETURA: VISÃO DO CLIENTE VS VISÃO DO ARQUITETO.**

**POR**

**ISABELA ALMADA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Regional de Blumenau,  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em Administração.

---

Presidente: Prof. Gerson Tontini, Dr. – Orientador, FURB.

---

Membro: Profa. Claudia Siebert, Dr., FURB

---

Membro: Prof. Vilmar Vidor, Dr. UFSC

## Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. Dr. Gerson Tontini pela paciência e orientação competente, e também pelo aprendizado e crescimento acadêmico e profissional.

À Prof. Dra. Claudia Siebert pelas contribuições na banca de qualificação e defesa e grande incentivo.

A Prof.<sup>a</sup> Marianne Hoeltgebaum por me guiar por bons caminhos no início da escolha da minha pesquisa e orientação, pela contribuição na banca de qualificação, pelo incentivo e amizade sempre.

Aos colegas profissionais, lojas e clientes que permitiram e participaram da realização da pesquisa de campo.

A minha amiga de mestrado Flávia Keller Alves pelos momentos inesquecíveis que passamos juntas.

Aos demais amigos, professores e profissionais que de alguma forma contribuíram para o enriquecimento desta pesquisa e para minha formação profissional e pessoal.

E mais do que tudo, aos meus pais, irmãos e marido por seu incansável incentivo, paciência e amor. Sem vocês eu nunca teria chegado até aqui!

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo Identificar a percepção dos clientes e dos arquitetos quanto aos atributos necessários à prestação de serviços, vinculados aos escritórios de arquitetura e comparar estes atributos observando se os atributos para o sucesso de um projeto são os mesmos ou se existe diferenças nas expectativas de clientes e arquitetos. Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, que emprega questionários estruturados não-disfarçados como instrumento de coleta de dados. Os 15 atributos dos serviços pesquisados foram coletados da literatura. A coleta de dados foi realizada com a resposta dos questionários por 300 clientes e 30 profissionais. Para análise dos dados utilizou-se a análise dos atributos pelos seguintes modelos de avaliação de qualidade em serviços: Matriz de Importância X Desempenho (MARTILLA;JAMES, 1977), Modelo Kano(KANO, 1984) e a Análise dos Gaps de Melhoria (TONTINI;SILVEIRA 2005). Dos quinze atributos pesquisados sete foram considerados obrigatórios, três unidimensionais e quatro atrativos na visão dos clientes. Na visão dos profissionais, cinco atributos foram considerados obrigatórios, cinco foram considerando unidimensionais, três atrativos e um neutro. Com relação à importância, somente um atributo teve uma diferença significativa entre a visão de profissionais e clientes. E quanto ao desempenho dos diferentes atributos, os profissionais tendem a se avaliar melhor que os clientes os avaliam. Conclui-se com isso que no geral os profissionais e clientes classificam os atributos igualmente, mas tem percepção diferente no que diz respeito à importância e desempenho dos mesmos, o que deve ser levado em consideração para que não tragam insatisfação futura com os serviços.

Palavras-chave: Qualidade em serviços, Satisfação do cliente, Qualidade em serviço de arquitetura.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	9
1.3	OBJETIVOS .....	9
1.3.1	GERAL .....	9
1.3.2	ESPECÍFICOS.....	10
1.4	PRESSUPOSTO .....	10
1.5.	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	10
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1	O QUE É SERVIÇO E QUAIS SUAS CARACTERÍSTICAS.....	17
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	20
2.3	O CICLO DO SERVIÇO .....	26
2.4	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	29
2.4.1	IPA.....	30
2.4.2	KANO .....	36
2.4.3	SERVQUAL .....	39
2.5	QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	43
2.6	DA VERTICALIZAÇÃO A TERCEIRIZAÇÃO.....	51
2.7	QUALIDADE NO PROJETO ARQUITETÔNICO .....	54
2.7.1	DEFINIÇÃO DE PROJETO.....	57
2.7.2	DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DO PROJETO .....	60

2.7.3	CICLO DO SERVIÇO DE PROJETO .....	65
2.8	DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD).....	70
2.9	ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS .....	80
3	METODO DE PESQUISA .....	90
4	RESULTADO DA PESQUISA .....	944
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.14
	REFERÊNCIAS.....	118
	ANEXOS.....	124
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA CLIENTE .....	125
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PROFISSIONAL .....	1299



## **1 INTRODUÇÃO**

A busca por novos mercados, e a inserção e estabilização de novas empresas nestes mercados nos dias atuais apontam como ponto nevrálgico o cliente, e em função disto, aumenta a cada dia a atenção dada à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes, o que mobiliza muitos gestores de organizações voltadas a serviços.

A competitividade e a dinâmica do mundo atual fazem com que as organizações se atualizem constantemente, em busca da satisfação de seus clientes.

Diferente de anos atrás, quando o arquiteto era um artista, contratado para conceber uma obra de arte, incontestável e indiscutível, hoje os escritórios de arquitetura, como prestadores de serviços, devem satisfazer seus clientes, como em qualquer outro serviço, mesmo sendo um serviço que envolva "criação, arte" tão adversa a controle e padronização.

Conhecer as necessidades dos clientes e quais são os atributos de determinado serviço que mais os satisfazem é um dos pontos abordados neste trabalho. E comparar essas necessidades e quesitos, com o que o profissional arquiteto considera como atributos de sucesso, é o foco da pesquisa a seguir.

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Baseado no fato de que para se manter no mercado nos dias atuais temos que ter como foco principal o cliente, os escritórios de arquitetura tem cada vez mais se preocupado com o atendimento de seus clientes e superação das expectativas dos mesmos em relação ao projeto. Os atributos básicos de um serviço de arquitetura tais como qualidade no projeto

e seus detalhes, já não contam mais como um diferencial e sim como característica básica para um serviço de arquitetura. O que pode fazer a diferença para esse serviço muitas vezes é saber quais atributos são imprescindíveis para um serviço perfeito na visão do cliente, e então trazê-los ao encontro dos atributos satisfatórios na visão do arquiteto.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

As questões de pesquisa que norteiam este estudo são as seguintes:

- a) Qual o entendimento por parte dos arquitetos sobre os atributos (características) de satisfação esperado por seus clientes?
- b) Se os atributos de satisfação considerados importantes para o cliente são os mesmos atributos considerados importantes pelo arquiteto?

## 1.3 OBJETIVOS

A seguir enunciam-se os objetivos geral e específicos da pesquisa:

### 1.3.1 Geral

Identificar a percepção dos clientes e dos arquitetos quanto aos atributos necessários à prestação de serviços, vinculados aos escritórios de arquitetura.

### 1.3.2 Específicos

a) Identificar os atributos críticos de satisfação na percepção dos clientes de escritórios de arquitetura;

b) Identificar quais são os atributos críticos de satisfação na percepção dos próprios arquitetos;

c) Comparar os atributos de ambos, observando se os atributos para o sucesso de um projeto são os mesmos ou se existe diferenças nas expectativas de clientes e arquitetos.

### 1.4 PRESSUPOSTO

Os arquitetos têm uma visão diferente de seus clientes sobre quais atributos são críticos para a satisfação e sucesso de um projeto arquitetônico. Essa diferente visão entre arquiteto e cliente traz alguns obstáculos durante o processo de projeto e acompanhamento da obra, o que em longo prazo dificulta o equilíbrio e permanência da empresa no mercado.

### 1.5. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Apesar de existirem muitos estudos sobre satisfação do cliente, pouco foi pesquisado sobre a interface de quais são os atributos ou características de satisfação para o cliente e quais são os atributos de satisfação para o arquiteto. Se ao final de um projeto, ambos falaram a mesma linguagem e superaram suas expectativas, o sucesso do projeto será completo tanto por parte do cliente (usuário) como por parte do arquiteto idealizador do projeto.

A competição acirrada e o aumento de serviços por parte dos escritórios de arquitetura tem tornado cada vez mais ampla a definição de novas estratégias para a sobrevivência dos mesmos no mercado.

A preocupação se volta cada vez mais em encontrar quais atributos críticos de sucesso de um serviço são realmente relevantes para seu consumidor. Qual o retorno imediato e de longo prazo ele trará para o escritório e também, à fidelização desse consumidor.

De acordo com Tontini (2003), o aparecimento de inúmeras opções de produtos e serviços, decorrentes da globalização e do avanço tecnológico, tornaram a satisfação das necessidades dos clientes fator crucial para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado. Clientes satisfeitos são clientes leais e garantem um fluxo de caixa contínuo no futuro.

Em seu artigo, Tontini (2003) usa como exemplo um restaurante em que se serve sobremesa gratuitamente, o que deixa o cliente satisfeito. Mas oferecer um presente surpresa ao final da refeição faz com que a satisfação seja maior e isso faz a diferença em relação aos outros restaurantes.

Mas como identificar esses atributos? Como superar as expectativas e satisfazer o cliente?

O impacto da satisfação dos clientes no sucesso das organizações tem sido amplamente discutido na literatura. Anderson e Mittal (2000) estudaram empresas que fazem parte do Barômetro de Satisfação do Consumidor Sueco, e viram que o aumento da satisfação do cliente estava associado a um determinado aumento no retorno sobre o investimento. Já um decréscimo neste índice estava associado a um decréscimo muito maior

no retorno sobre o investimento. Assim, verifica-se que se é importante aumentar a satisfação do consumidor, é crítico evitar que ela diminua.

Segundo Tontini (2005) a satisfação está relacionada com o atendimento de necessidades explícitas e implícitas do consumidor através do conjunto de características ou atributos do produto. Então, torna-se importante descobrir como o desempenho dos diferentes atributos está relacionado com a satisfação dos clientes.

O atendimento dessas necessidades depende do desempenho do produto ou serviço em seus diversos atributos. Assim, a identificação da relação entre o desempenho dos atributos e a satisfação do consumidor torna-se chave para o sucesso em um mercado competitivo. Como as necessidades dos consumidores mudam constantemente devido ao costume, os movimentos dos competidores e a oferta de produtos substitutos, o trabalho de inovação e melhoria nos bens e serviços ofertados deve ser contínuo. (TONTINI; SILVEIRA, 2005).

Consumidores satisfeitos tendem a repetir o consumo e a divulgar a organização para outros consumidores potenciais, aumentando possivelmente o volume de negócios e o lucro operacional da organização. Logo, conhecer os atributos que apresentam o melhor potencial de influência na satisfação geral e verificar seu desempenho competitivo é questão chave para as organizações (ANDERSON; MITTAL, 2000).

Conforme Juran (1992), a satisfação do cliente é alcançada quando o desempenho dos atributos do produto atende às suas necessidades. Então, uma avaliação competitiva do desempenho dos atributos dos produtos é essencial no desenvolvimento e melhoria de bens e serviços, uma vez que os clientes também efetuam essa avaliação quando decidem que produtos irão comprar.

Bueno (2003) apresentou em seu trabalho dados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo – IPT, um trabalho objetivando a identificação de gargalos tecnológicos para todas as etapas do processo edificativo, e o primeiro item entre os mais significativos para o processo de projeto é a falta de incorporação das exigências do usuário à metodologia de projeto, seguido de análise incompleta de custos na tomada de decisões de projeto, falta de normalização, detalhamento insuficiente do projeto executivo, falta de coordenação entre projeto e execução, e falta de coordenação entre projeto arquitetônico e projetos complementares.

Esta situação vem sendo demonstrada por inúmeras pesquisas, que indicam as fases que envolvem decisão de construir, análise de viabilidade, concepção do projeto, projeto e planejamento como as de maior potencial de interferência para reduzir os custos da obra e são considerados os momentos de maior chance de redução de falhas (MELHADO, 1995). Também nestas fases define-se a forma e o formato do empreendimento (é através dos projetos que as características do produto ficam definidas) o que determina em média 80% de seus custos totais e principalmente, o projeto é fator determinante da decisão de comprar do cliente (PICCHI, 1993).

Acredita-se que um dos fatores mais relevantes que impedem o bom desenvolvimento de um projeto e a plena satisfação do cliente ao final desse processo é o fato de normalmente o escritório de arquitetura não identificar com clareza quais elementos e funções efetivamente compõem o serviço, e quais os fatores realmente são avaliados pelos clientes em cada uma das funções que o serviço oferece.

Uma das entidades envolvidas com profissionais de arquitetura é o Confea - Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, que zela pelos interesses sociais e humanos de toda a sociedade e, com base nisso, regulamenta e fiscaliza o exercício

profissional dos que atuam nas áreas que representa (engenharia, arquitetura e agronomia), tendo ainda como referência o respeito ao cidadão e à natureza. O Confea surgiu oficialmente com esse nome em 11 de dezembro de 1933, por meio do Decreto nº 23.569, promulgado pelo então presidente da República, Getúlio Vargas e considerado marco na história da regulamentação profissional e técnica no Brasil. (<http://www.crea.org.br/>)

Nesta época havia 02 ou 03 escolas formando profissionais de arquitetura e engenharia no Brasil (ENBA + Politécnicas), e havia menos de 100 arquitetos no Brasil (<http://www.crea.org.br/>).

Em 2007, entretanto, o cenário é diferente: são cerca de 850.000 profissionais a serem controlados pelo "Sistema". Destes, 80.000 são arquitetos. Há mais de 150 escolas e faculdades de arquitetura, lançando no mercado 6.000 novos arquitetos ao ano, num Brasil 83% urbano que, cada dia mais, exige o controle sobre a má prática profissional e a coibição da prática ilegal das profissões. Convenhamos que, se para a arquitetura não é tarefa fácil, é talvez impossível em tantas profissões somadas – e todas com elevadas responsabilidades técnicas. (site IAB-SC)

Em 2007, no Estado de Santa Catarina, existem 3.574 arquitetos registrados, segundo o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina (CREA-SC), órgão responsável pelo credenciamento dos profissionais e fiscalização dos serviços e obras de arquitetura. Somente em Blumenau, são 293 arquitetos registrados.

Dos profissionais registrados, muitos trabalham como autônomos e outros possuem escritórios de grande e médio porte. De acordo com a AsBEA, Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura, em Santa Catarina somente 16 escritórios estão registrados. Não podemos esquecer que

Na área da arquitetura, as cinco entidades nacionais que congregam arquitetos – Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB), Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas (FNA), Associação Brasileira de Ensino de Arquitetura e Urbanismo (Abea), Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura (AsBEA) e Associação Brasileira de Arquitetos Paisagistas (Abap) – estão reunidas desde 1998 em fórum único, o Colégio Brasileiro de Arquitetos (CBA), para elaborar uma alternativa para o gerenciamento da arquitetura no Brasil nos termos praticados no mundo contemporâneo.

É nesse contexto que a realização do presente trabalho torna-se relevante, pois possibilita aos profissionais tomarem decisões voltadas à melhoria da qualidade do serviço, segundo evidências concretas dos atributos críticos de satisfação, ou por assim dizer, características de satisfação do serviço sob a ótica dos clientes.

“Voltar a discutir o projeto arquitetônico se justifica e interessa não apenas porque se supõe que o ensino de arquitetura esteja em crise, e sempre está, mas por dois outros motivos que me parecem de particular relevância. Em primeiro lugar, porque nossa profissão passa por uma crise disciplinar sem precedentes, que ameaça torná-la obsoleta ou alterar radicalmente sua natureza. Em segundo lugar, porque não há consenso sobre os procedimentos projetuais que podem conduzir à boa arquitetura, e muito menos sobre o que caracteriza obras de qualidade superior no início deste novo século. Em uma época em que, aparentemente, vale tudo, é fundamental um olhar introspectivo para tentar entender a essência da disciplina. Só assim será possível praticar e ensinar uma arquitetura autêntica, que preserve seu papel social e cultural.” (Mahfuz 2004).



## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é desenvolvido ao longo de cinco capítulos. No capítulo 1 é apresentada esta introdução, contendo a origem do trabalho, sua justificativa, objetivos e estrutura.

No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica pesquisada para este trabalho, fundamentação teórica onde o mesmo se baseia. Este capítulo descreve e discute os principais conceitos que envolvem os temas do trabalho, como características, qualidade e ciclo dos serviços, métodos de avaliação dos serviços, qualidade na construção civil, qualidade, definição e desenvolvimento do processo de projeto, ciclo de serviço de arquitetura, desdobramento da qualidade, e atributos destes serviços.

O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, sendo descritos todos os passos realizados durante a execução desta pesquisa.

No capítulo 4 serão apresentados e analisados os dados coletados junto aos profissionais e clientes pesquisados, sob a ótica da hipótese inicial da pesquisa.

Finalmente no capítulo 5 serão apresentadas as conclusões e recomendações deste trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O QUE É SERVIÇO E QUAIS SUAS CARACTERÍSTICAS.

Normalmente não encontramos dificuldade para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviços pode confundir muitas pessoas. Muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues ao cliente, pois muitas vezes os insumos e produtos desse processo são intangíveis.

Segundo Santos (2005), não existe um consenso quanto à definição de serviço na literatura. De forma geral, dentre as encontradas na literatura, podem-se extrair algumas palavras-chave como experiências, interações, atividades, ações, processos, intangibilidade, desempenho, cliente, etc., as quais sinalizam características que fazem parte da natureza dos serviços.

O resumo abaixo mostra algumas definições de serviço de alguns autores relacionados por Santos (2005):

- Para Zeithaml e Bitner (2003) “Serviços são ações, processos e atuações exercidos a alguém ou a alguma coisa de alguém”.
- Lovelock e Wright (2001) Serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.
- Kotler e Armstrong (1998) “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um bem físico”.

- Grönroos (1995) “O serviço é uma atividade, ou uma série de atividades, de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente”.
- Collier (1994) “Serviços é o pacote de benefícios para o cliente, as coisas que proporcionam benefício e valor, de fato, ao cliente”.

A principal diferença entre indústria de bens e serviço, é que normalmente na indústria de bens o cliente não tem contato com o processo de produção. Já no serviço, o cliente é parte integrante do processo, seja participando da realização do mesmo, ou fornecendo informações ou matéria prima para o serviço.

Compreender as características dos serviços é um dos pontos básicos para melhor compreensão de seu significado e então obter sucesso no desafio de trabalhar nas organizações de serviços.

Como na definição do serviço, mais uma vez a literatura não é unânime no tocante às características dos serviços. Por isso abaixo mostraremos algumas definições de alguns autores encontradas na literatura.

Para Lobo (1994) as principais características dos serviços são:

- Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Variabilidade – os serviços são altamente variáveis;
- Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;

- Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados;

Para autores como Kotler e Armstrong (1998); Gronroos (1995); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985); e Ganesi e Corrêa (1996) destacam-se as seguintes características “básicas” do serviço:

- intangibilidade: os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, não podem ser tocados, possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, ele vivencia o serviço prestado, o que lhe dificulta avaliá-lo, já que essa avaliação assume um caráter subjetivo;
- produção e consumo simultâneos ou perecibilidade: em serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorre algumas implicações, como o fato de não poderem ser estocados, dificultando o controle da qualidade durante a prestação, e eventuais divergências durante a realização do serviço são imediatamente percebidas ou “consumidas” pelos clientes, diferentemente dos processos industriais;
- participação do cliente: além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não só executá-lo passivamente, mas também como co-produtor. Em serviços, o cliente é que inicia o referido processo, pois este só ocorre após a sua solicitação.

Além das características acima citadas, é comum encontrar na literatura autores que as complementam com outras que julgam também importantes para que melhor se compreenda o conceito de serviços, como os citados a seguir:

- heterogeneidade: os serviços são baseados em pessoas e equipamentos, mas o componente humano é o que prevalece, e por esse motivo fica difícil a produção ser sempre uniforme (COBRA, 1986; VARGO; LUSCH, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985);
- ações e interações: a maioria dos serviços realmente consiste em ações e interações que são tipicamente eventos sociais, cujo controle e administração exigem certas habilidades e técnicas especiais (NORMANN, 1991);
- não existe transferência de propriedade: ao contrário do que acontece na compra de um bem, quando um cliente compra um serviço ele não se torna proprietário de nada. Ele simplesmente compra o direito de utilizar esse serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; GRÖNROOS, 1995).

É importante ressaltar ainda que, uma empresa tem pouco, ou nenhum controle sobre as atitudes de um cliente ao participar da produção de um serviço. E ainda, os funcionários e outros recursos que fazem interações junto ao cliente variam em diferentes ocasiões de um mesmo tipo de serviço. Isso mostra mais uma vez a variabilidade, já citada pelos autores Lovelock; Wright (2001) e Grönroos (1995), como uma das características mais importantes quando se compara um serviço a um produto manufaturado.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em um primeiro momento parece fácil explicar o que significa qualidade, mas observaríamos ao perguntar às pessoas a distinção entre os significados, possuindo cada um deles uma visão particular desse conceito.

A literatura sobre qualidade em serviços nos mostra que as expectativas dos clientes desempenham um papel muito importante na avaliação dos serviços de uma empresa e que para formar a imagem da empresa através da qualidade dos serviços, elas devem realizá-los em níveis onde o cliente sinta que suas expectativas estão sendo superadas. Sendo assim de vital importância que se compreendam as reais necessidades do cliente.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam com o que foi obtido (Berry e Parasuraman, 1992). Sendo assim a qualidade é subjetiva, pois é relativa e definida em função do que cada cliente espera. Por isso as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço.

Os autores ainda fazem uma observação importante, dizendo que a expectativa tem sido utilizada em dois sentidos: primeiro no sentido daquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço e em segundo, no sentido daquilo que os clientes desejam que ocorra. E baseados em suas pesquisas, analisaram os níveis de expectativas dos clientes: um nível desejado – que é um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser, e um nível adequado – que reflete o que o cliente acha aceitável, o nível previsto por ele. Uma zona de tolerância é percebida entre os dois níveis, onde o desempenho do serviço é considerado pelo cliente satisfatório (figura1). Desempenho abaixo da zona de tolerância pode gerar frustração no cliente e reduzir sua lealdade. Já se ficar acima da mesma, causará uma surpresa agradável reforçando a lealdade do cliente.



**Figura 1: níveis de expectativa do usuário**

Fonte: Lovelock e Wright (2002).

A qualidade em serviços, conforme Berry e Parasuraman (1992) possibilita à empresa lucros mais altos, resultado possível pelo aumento na retenção de clientes e no volume de negócios com estes, recomendações da empresa, maior oportunidade de cobrar preços mais elevados, aumento do entusiasmo dos empregados com a diminuição de sua rotatividade.

Considerando as características peculiares dos serviços, a qualidade torna-se difícil de ser avaliada quando comparada à dos produtos manufaturados. Por isso, a qualidade pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do seu significado, devido à característica de intangibilidade dos serviços. Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

A seguir, é apresentada uma listagem genérica de determinantes da qualidade de serviços, sugerida por Lovelock (1992):

- acesso: a acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade para 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 com o gosto do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários;
- atenção/assistência: a extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente ou passa a impressão de estar interessado, mostrando disposição em servi-lo;
- disponibilidade: a disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos. 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 dos bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponibilizados ao cliente;
- cuidado: a preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável;
- limpeza/atratividade: a limpeza, 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;
- comprometimento: o comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo;
- 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 e sua habilidade para 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 certos, o cumprimento correto 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 grupo de contato. Isso inclui a habilidade de os funcionários não serem desagradáveis nem intrusivos quando apropriado;

□ flexibilidade: uma disposição por parte dos funcionários em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente;

□ cordialidade: o calor e a natureza da abordagem pessoal (em vez de abordagem física) no serviço, particularmente do grupo de contato, incluindo a atitude agradável, a habilidade de fazer o cliente se sentir bem-vindo;

□ funcionalidade: a natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da “qualidade do produto”, das instalações e dos artigos sofisticados;

□ 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;

□ responsividade: Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Isso inclui a rapidez da produção e a habilidade em responder prontamente às solicitações do cliente, com o mínimo tempo de espera;

□ segurança: segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou se beneficia do processo de serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Os gestores não devem apenas estar conscientes das expectativas de seus clientes, mas também perceber a importância e o efeito potencial do acompanhamento do desempenho dos vários determinantes estabelecidos nos processos do serviço para avaliar a qualidade ofertada aos clientes. Estes efetuarão a avaliação comparando o nível de expectativa de desempenho nos diversos determinantes da qualidade com a percepção de qualidade após usufruírem das funções de serviço (LOVELOCK, 2002).

Johnston (1995) em seu artigo sobre determinantes da qualidade do serviço faz uma análise da ligação entre estes determinantes citados acima, e os resultados de outro lado da zona de tolerância. Na pesquisa foi utilizada uma agência bancária no Reino Unido, por ser um serviço conhecido, usado normalmente a longo prazo e com várias transações. O autor buscou classificar quais entre os determinantes da qualidade do serviço são primordialmente satisfatórios e quais outros são primordialmente insatisfatórios, e assim poder melhorar cada vez mais o serviço entregue aos consumidores. A pesquisa demonstrou que para os clientes do banco, as principais fontes de satisfação são atenção, responsabilidade, cuidado e amizade. E as principais fontes de insatisfação são integridade, confiabilidade, responsabilidade, disponibilidade e funcionalidade. E ainda mostrou que aspectos intangíveis da interface cliente-funcionário têm efeito significativo na qualidade do serviço, tanto positivamente quanto negativamente. E também provou que fontes de insatisfação não são necessariamente o oposto das fontes de satisfação. Pois muitas vezes

uma fonte de insatisfação, quando não acontece, não quer dizer que trará satisfação ao cliente.

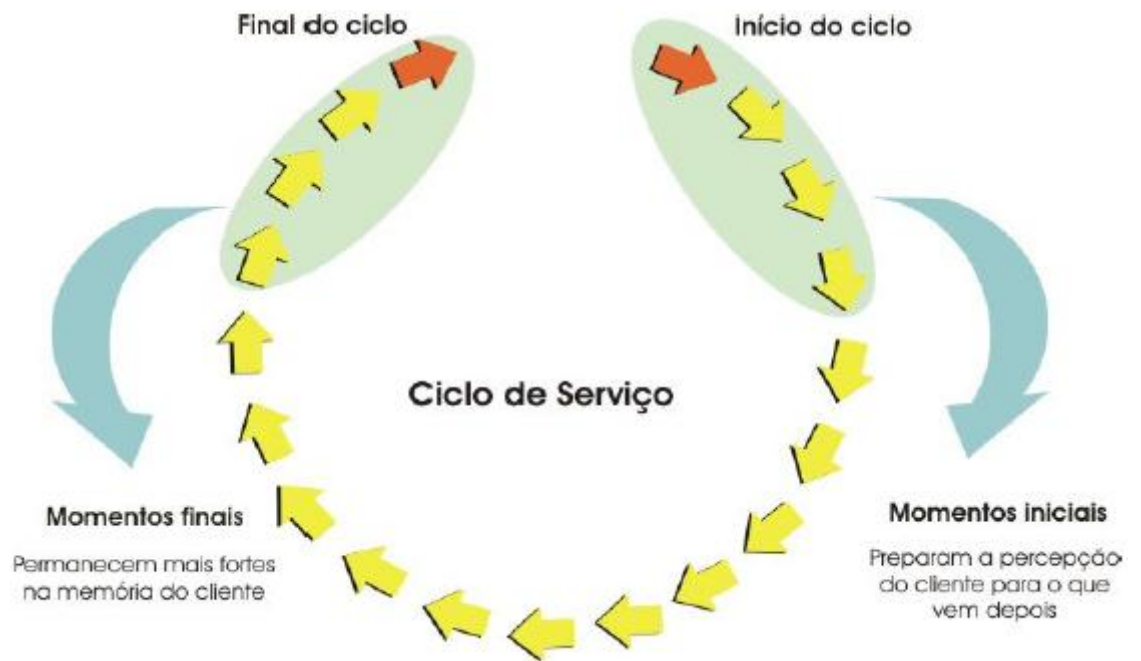
### 2.3 O CICLO DO SERVIÇO

Uma das ferramentas promocionais mais poderosas e eficazes é a publicidade “boca a boca”. Os clientes indicados por outros exigem menos esforços de vendas e tendem a ser mais fiéis. Não há uma segunda chance para se causar uma boa primeira impressão.

Podemos dizer que o serviço, ou a impressão criada sobre ele, é caracterizado pelos encontros entre cliente e fornecedor no decorrer do processo do serviço. Durante a prestação de serviços, o cliente vivencia uma série de desses momentos, realizados numa seqüência específica, à qual se dá o nome de ciclo do serviço (ALBRECHT, ZEMKE, 1998).

Para serviços utiliza-se a expressão momentos da verdade para representar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Os autores Albrecht; Zemke (1998) definem este instante como sendo um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço. Além disso, esses momentos possuem importâncias variadas para cliente e fornecedor. Assim, o fornecedor do serviço deve identificar este momento e priorizar seus esforços, buscando criar uma percepção favorável por parte do cliente.

"O ciclo do serviço é uma seqüência completa de momentos da verdade em que o cliente experimenta para então satisfazer uma necessidade" (ALBRECHT, 1999). Com essa afirmação o autor sintetiza o ciclo dos serviços mostrado a seguir:



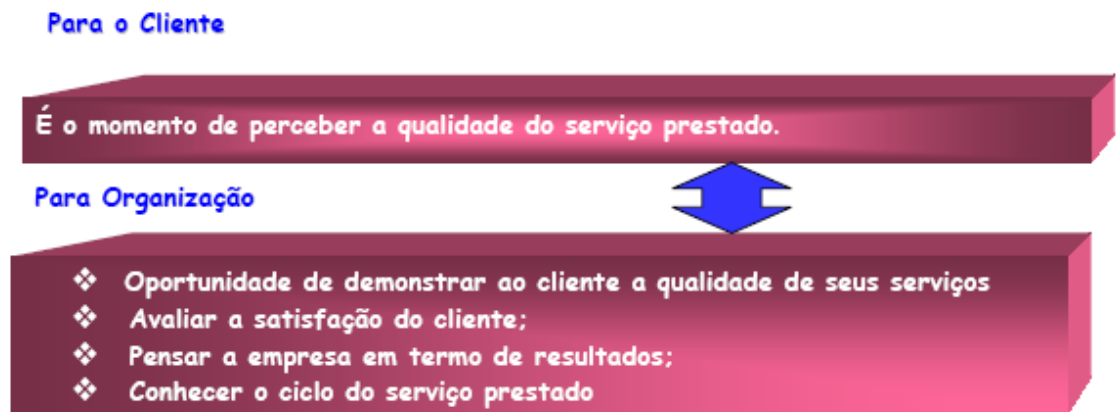
**Figura 2: Ciclo serviços**

**Fonte: Gianesi; Corrêa (1996).**

Considerando o ciclo do serviço como uma cadeia contínua na qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado, sabe-se que nesse ciclo há os momentos da verdade, os quais definirão parte da relação comercial entre fornecedores e clientes.

“O ciclo de serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual” (GIANESI; CORRÊA, 1996 p.87).

Gianesi e Corrêa (1996) comentam ainda que a dificuldade em gerenciar o ciclo de serviço está no fato de que tradicionalmente os prestadores de serviço não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado somente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais. O conjunto dos momentos da verdade forma o ciclo do serviço e consecutivamente a imagem da empresa na visão do cliente (figura 3).



**Figura 3: Metáfora do momento da verdade**

**Fonte: Gomes (2004 p.40)**

O que precisa ser analisado é que nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, havendo alguns mais críticos e fundamentais para a percepção do cliente em relação ao serviço e outros sem tamanha importância. Identificar esses momentos críticos da verdade é de suma importância para o fornecedor poder concentrar seus esforços e criar uma boa imagem de seu serviço. (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Ainda segundo Gianesi e Corrêa (1996), os chamados momentos críticos são normalmente os primeiros e os últimos momentos da verdade. A primeira e a última impressão são as que ficam, podendo estas influenciar na decisão do cliente de repetir a compra. Entretanto, os primeiros e os últimos momentos da verdade podem não ser os únicos momentos críticos.

Por isso é preciso determinar quais seriam esses momentos críticos, além dos momentos iniciais e finais e então conseguir avaliar o serviço de acordo com o ponto de vista do cliente. Focalizando assim os esforços no sentido de gerar uma percepção favorável do cliente ao longo de toda cadeia de valor.

Devido à importância crescente da qualidade dos serviços, cada vez mais as organizações estão coletando dados sobre a satisfação dos clientes. “A meta crítica da descoberta da verdade invisível é conhecer os fatores mais valorizados pelo cliente. A segunda meta é descobrir, se possível, quaisquer oportunidades inexploradas para adicionar valor à experiência e assim ganhar uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva” (Albrecht, 1996).

## **2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Como nas últimas décadas a qualidade dos serviços se tornou a principal área de atenção das empresas, um contínuo estudo sobre as várias questões dos serviços de qualidade vem se desenvolvendo. Seth, Deshmukh e Vrat (2005) em sua pesquisa, analisaram dezenove diferentes modelos de qualidade de serviço existentes na literatura entre o período de 1984 a 2003. Os autores fazem um resumo destes dezenove modelos, mostrando pontos positivos e negativos, e indicando a existência de uma evolução de um modelo para outro e a correlação entre eles. A análise mostra claramente que os ingredientes chave para a melhoria da qualidade no serviço são:

- foco claro do mercado e do consumidor;
- motivação dos funcionários;
- melhorar o entendimento do conceito de qualidade em serviço e fatores que afetam o mesmo;
- efetivo sistema de medida e feedback;
- sistema eficaz de execução;
- sistema eficaz de cuidado com o cliente.

Atualmente as empresas podem contar com uma grande variedade de métodos que podem determinar ou medir as expectativas dos clientes. Entretanto, todas as ferramentas disponíveis de nada valeriam se o foco das pesquisas não estiver ligado diretamente ao cliente, mesmo que seja um primeiro passo para introdução de uma cultura de qualidade na empresa.

Abaixo serão comentados três modelos de avaliação da satisfação do cliente e de análise de atributos de satisfação largamente utilizados pela literatura e estudos sobre qualidade e satisfação do cliente.

#### 2.4.1 IPA

A análise da importância x performance foi desenvolvida por Martilla e James (1977) como um método para analisar e desenvolver as estratégias dos negócios, através de uma estrutura simples para a análise dos atributos de bens e serviços. O IPA é uma estrutura bidimensional baseada na importância percebida pelo cliente sobre os atributos de um serviço e o desempenho desses atributos (MATZLER et al., 2003) (figura 4).

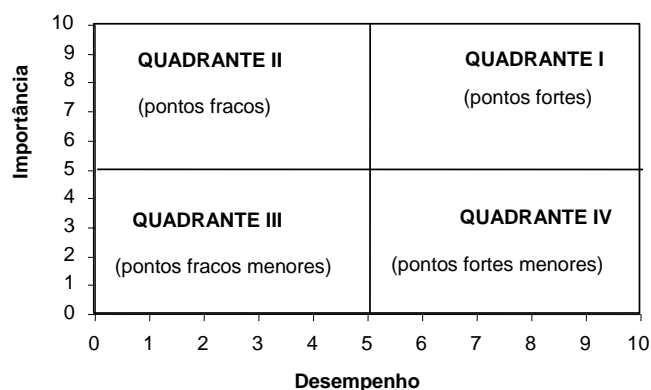
O sistema IPA é uma medição absoluta da performance, que busca identificar a importância atribuída pelo consumidor aos vários critérios de qualidade sob avaliação (MARTILLA e JAMES, 1977). A importância é vista como uma reflexão feita pelo consumidor sobre diversos atributos da qualidade. O objetivo é identificar que atributos ou combinações de atributos mais influenciam no comportamento de decisão e que têm menor impacto.

Atributo Performance (Satisfação)	Quadrante IV Baixa importância/Alta Satisfação <b>“Possibilidade de esforço exagerado”</b>	Quadrante I Alta importância/Alta Satisfação <b>“Continue com o bom trabalho”</b>
	Quadrante III Baixa importância/Baixa Satisfação <b>“Baixa Prioridade”</b>	Quadrante II Alta importância/Baixa Satisfação <b>“Concentre-se aqui”</b>
	Baixo	Alto

**Figura 4: Matriz original importância x Performance (traduzido pela autora)**  
**Fonte: Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzel e Pichler (2003)**

A seguir estão alguns autores que propuseram modificações ao modelo originalmente proposto. Slack (1994) apresentou uma modificação ao modelo IPA, conhecido como matriz importância x desempenho de Slack, que permite priorizar as melhorias relacionadas às operações de serviços, de uma maneira efetiva, através da análise das discrepâncias entre o desempenho ideal e o real.

Dados provenientes de pesquisas sobre satisfação são realmente utilizados para construir uma matriz bi-dimensional, onde a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho do atributo pelo eixo x, como mostra a figura abaixo:



**Figura 5: Matriz importância x Desempenho**  
**Fonte: Garver (2003)**



A matriz é dividida em quatro quadrantes:

- Quadrante I: contém atributos com alta importância e alto desempenho, representando uma possível vantagem competitiva. Neste caso a empresa deve “manter o bom trabalho”.
- Quadrante II: concentra atributos com alta importância, mas baixo desempenho deverá receber atenção imediata. Para melhorar a satisfação geral a empresa deveria se concentrar em melhorá-lo.
- Quadrante III: contém os atributos com baixa importância e baixo desempenho, não sendo necessário concentrar esforço adicional.
- Quadrante IV: concentra os atributos com alto desempenho, porém com baixa importância. Neste caso a empresa pode estar desperdiçando recursos que poderiam ser mais bem aproveitados em outro lugar.

Segundo Garver (2003), o desempenho dos atributos pode ser obtido pela avaliação da satisfação dos clientes com os atributos. Já a importância dos atributos pode ser obtida pela importância declarada ou importância derivada estatisticamente. A importância declarada é obtida por uma nota dada pelo cliente para cada atributo, em uma escala que pode variar de “sem importância” a “extremamente importante”. A importância derivada pode ser obtida por uma equação de regressão linear entre a satisfação com os atributos individuais (variáveis independentes) e a satisfação geral com o produto ou serviço (variável dependente).

A escala de importância indica como os clientes vêem a importância de cada objetivo de desempenho, enquanto que a escala de desempenho classifica cada objetivo de desempenho em relação aos níveis alcançados pela concorrência.

Slack (2002) cita que qualquer operação deve melhorar seu desempenho absoluto, ou no mínimo tanto quanto seus concorrentes, a fim de manter sua posição na escala de desempenho. Neste caso, melhor não significa apenas melhor, mas sim melhorar mais rápido que seus concorrentes.

A figura a seguir mostra a matriz importância x desempenho de Slack (2002), que compara o que os clientes acham com o desempenho comparado aos concorrentes.



**Figura 6: Matriz importância x Desempenho**

Fonte: Slack (2002)

A figura acima mostra como Slack (2002) divide a matriz em quatro zonas a definir como:

- Zona Apropriada: essa zona é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho. Ou seja, conseguir desempenho a este nível ou acima deveria ser o objetivo para qualquer programa de melhoria. Os objetivos que se situam nesta área devem ser considerados satisfatórios no curto e médio

prazo, porém a longo prazo a maioria dos concorrentes desejará mover o desempenho no limite superior da zona.

□ Zona de Melhoria: qualquer objetivo que esteja abaixo do limite inferior da zona apropriada é candidato a melhoramento. Os que ficam abaixo ou no canto inferior esquerdo da matriz, são vistos como casos urgentes. Certamente existe a necessidade de melhoramentos nesses objetivos, porém não como prioridade.

□ Zona de Ação Urgente: qualquer objetivo que esteja nesta zona será considerado crítico. Aqui o desempenho para alcançar a concorrência é mais baixo do que deveria ser com relação a sua importância para o cliente. Como resultado, provavelmente negócios estão sendo perdidos ou deixados de serem recomprados. Os objetivos de curto prazo são melhorar o desempenho de qualquer objetivo que caia nesta zona, pelo menos até a zona de melhoria. E a médio prazo, eles precisam ser trabalhados para cima e além do limite inferior da zona apropriada.

□ Zona de Excessos: qualquer objetivo de desempenho que cair aqui, seu desempenho é muito melhor do que poderia parecer necessário. Neste caso recursos demais podem estar sendo utilizados para tal, em detrimento a outras zonas mais necessitadas, como a zona de ação urgente.

Mudar a percepção dos objetivos de desempenho acima da escala vertical da matriz importância x desempenho é visto como a principal preocupação correta da função de operação. O movimento horizontal na matriz vem da percepção dos consumidores do que acham importante. Mover qualquer nível de desempenho na zona de excesso para direita significa uma capacidade perdida pela persuasão dos consumidores para que estes valorizem mais o objetivo em questão. Inversamente, mover qualquer objetivo de

desempenho que está na zona de ação urgente para a esquerda, significa persuadir os clientes a considerarem menos importantes alguns aspectos de desempenho que a operação não faz com excelência. (SLACK, 2002).

Em estudo recente Tontini (2007) aponta os problemas principais do modelo IPA como sendo:

- conduz a resultados diferentes dependendo de como a importância e o desempenho dos atributos são calculados;
- não leva em consideração o efeito non-linear possível de um atributo de desempenho na satisfação de cliente, impedindo a introdução das inovações e possivelmente levando os esforços da melhoria para caminhos dúbios.

Tontini (2007) apresenta ainda neste artigo a utilização do modelo IPA juntamente com o modelo Kano, suas implicações e debates. E conclui que a questão gerencial do trabalho é que as companhias que desejam melhorar sua posição competitiva no mercado devem prestar atenção ao fato de que nem todos os esforços da melhoria conduzirão a resultados significativos devido ao possível efeito non-linear dos atributos na satisfação de cliente. A análise competitiva do gap de melhoria, apresentada neste artigo, pode fornecer aos administradores uma simples ferramenta para dirigir esforços para melhoria. (TONTINI, SILVEIRA 2007).

## 2.4..2 KANO

O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (KANO, 1984; BERGER et al, 1993; MATZLER et al, 1996; TONTINI, 2000) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente:

□ Atributos obrigatórios. Os atributos obrigatórios preenchem as funções básicas de um produto. Se esses atributos não estiverem presentes ou seu desempenho for insuficiente, os clientes ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se esses atributos estiverem presentes ou forem suficientes, eles não vão trazer satisfação. De fato, os clientes vêem esses atributos como pré-requisitos. Por exemplo, uma garantia de três anos para automóveis nos EUA é algo comum, e os clientes vêem isso como algo padronizado para a indústria. Se um fabricante de carro decidir dar apenas um ano de garantia, nenhum cliente irá comprar seu produto. Os atributos obrigatórios geralmente não são exigidos explicitamente pelos clientes, quando estes são interrogados sobre o que é importante em um produto ou serviço.

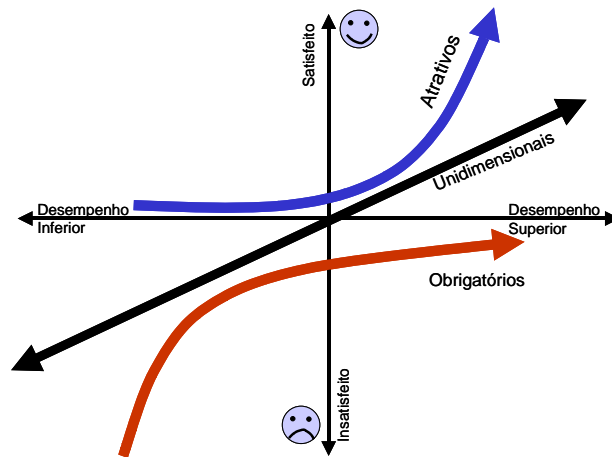
□ Atributos unidimensionais. Quanto a esses atributos, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de desempenho – quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa. Por exemplo, para uma determinada classe de automóvel, se o gasto de combustível por quilômetro rodado estiver abaixo de certo nível, quanto menor for o consumo, tanto maior será a satisfação do cliente. Se o gasto de combustível por quilômetro rodado estiver acima desse nível, o cliente ficará insatisfeito. Pode-se dizer que quanto menor for a quilometragem rodada por litro de combustível, tanto maior será a

insatisfação do cliente em relação a esse atributo. Neste exemplo, o nível “zero”, ou neutro, é a média da indústria para aquela classe de automóvel. Geralmente atributos unidimensionais são exigidos explicitamente pelos clientes.

□ Atributos atrativos. Esses atributos são pontos chave para a satisfação do cliente. O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional. Porém, eles não trazem insatisfação se não forem atendidos. Por exemplo, se no final de um jantar um restaurante dá uma “lembrança” adicional a seus clientes, isso certamente trará satisfação. Se o presente não for oferecido, isso não trará insatisfação aos clientes. Atributos atrativos não são nem expressos explicitamente e nem esperados pelo cliente.

Além desses três tipos diferentes de atributos, podem-se identificar mais dois:

□ Atributos neutros e reversos. Atributos neutros são aqueles cuja presença não traz satisfação, nem a sua ausência traz insatisfação. Exemplos de atributos neutros são aqueles que nunca ou apenas raramente são usados pelo cliente. Atributos reversos são aqueles cuja presença traz insatisfação. Por exemplo, para algumas pessoas, “teto solar” nos automóveis não é bem vindo. Para esses clientes, o teto solar pode ser considerado um atributo reverso (figura 7). A identificação dos atributos dentro do Modelo Kano (KANO, 1984) está baseada num questionário, no qual o cliente indica sentir-se satisfeito ou insatisfeito com uma determinada situação.



**Figura 7: Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória.**  
**Fonte: adaptado Matzler et al, 1996.**

Para Theiss e Tontini (2005) apesar de não ser muito difundido, o Modelo Kano tem sido utilizado com sucesso em diversas aplicações. Os autores ainda apresentam algumas utilizações deste modelo, como: Zultowski (1994) apresenta a sua utilização na análise dos atributos que trazem sucesso em serviços de seguros; Martensen e Grønholdt (2001) apresentam uma adaptação do Modelo Kano para aplicação na melhoria dos métodos de gestão de pessoas, mediante a identificação, por parte dos funcionários, de atributos atrativos e obrigatórios nos estilos de gerência; Huisknoen e Pirttilä (1998) apresentam a utilização do Modelo Kano na melhoria dos serviços logísticos ao cliente, discutindo os benefícios potenciais de sua utilização no processo de planejamento desses serviços e Bendlin e Tontini (2000) que apresentam uma aplicação na identificação de atributos atrativos e obrigatórios em serviços terceirizados de contabilidade.

O Modelo Kano (KANO, 1984) é um modelo “auto-explicativo”, isto é, estuda os diversos atributos de forma isolada, não sendo possível determinar qual o grau de atratividade, ou “desejabilidade” do conjunto de atributos. Apesar de sua simplicidade, o Modelo Kano ainda carece de estudos teóricos e empíricos que permitam o domínio completo de sua utilização. (THEISS, TONTINI, 2005).

Tontini e Silveira (2007) apontam a principal limitação deste modelo como sendo a não consideração da posição da concorrência, tornando-se uma ferramenta limitada para encontrar a melhoria de oportunidades.

#### 2.4.3 SERVQUAL

Criado em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry o Service Quality Gap Analysis, é um dos primeiros métodos que leva em consideração as expectativas do cliente em relação a um determinado serviço. Como o objetivo do modelo é detectar as fontes de problemas na qualidade dos serviços e buscar suas melhorias, os autores desenvolveram um modelo que agrupa os problemas da qualidade dos serviços em cinco lacunas.

Muito utilizado por autores como Kotler (1998) e Gronroos (1995), este modelo parte do princípio da comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado, considerando que as expectativas dos clientes sofrem grande influência das suas necessidades pessoais.

O estudo realizado pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) com empresas de quatro categorias de serviço diferentes identificou primeiramente dez dimensões nas quais a qualidade do serviço poderia ser medida: (1) confiabilidade (executar o serviço da maneira prometida), (2) presteza (desejo em atender o cliente e prestar o serviço em tempo hábil), (3) competência (possuir técnicas e habilidades necessárias à execução do serviço), (4) acessibilidade (facilidade do consumidor em acessar o prestador de serviço), (5) cortesia (cortesia, educação, respeito e boa vontade dos funcionários), (6) comunicação (manter o cliente bem informado), (7) credibilidade (honestidade da empresa



e dos funcionários), (8) segurança (ausência de perigo, risco ou dúvida), (9) conhecimento sobre o cliente (compreensão das necessidades do cliente e atendimento individualizado) e (10) elementos tangíveis (instalações físicas, equipamentos, aparência dos funcionários e outros aspectos físicos presentes durante a prestação do serviço).

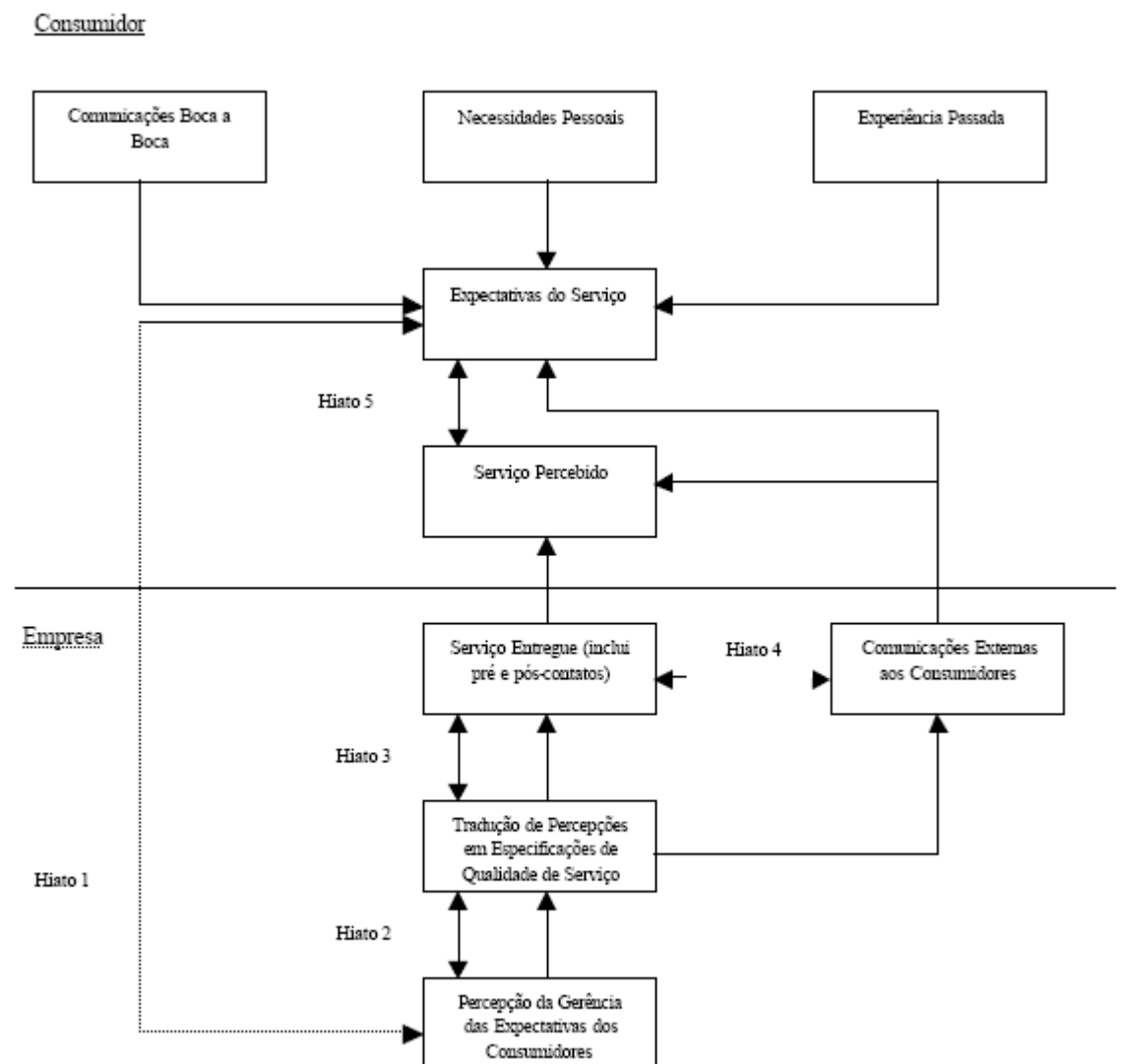
Em um estudo posterior essas dez dimensões foram reduzidas a cinco, compostas por vinte e dois atributos no total, nas quais as expectativas dos clientes podem ser categorizadas: confiabilidade, tangibilidade, presteza, segurança e empatia. Destas, somente a primeira é referente ao resultado do serviço, enquanto as outras são referentes ao processo pelo qual o serviço é realizado. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

O modelo de “gap” ou “lacunas” em qualidade de serviços e sua escala relacionada SERVQUAL baseada em cinco dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1985, 1988) fez uma substancial contribuição para o entendimento do conceito de qualidade em serviços e seus fatores de contribuição.

As cinco lacunas ou hiatos apresentados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.44) são ilustradas na figura a seguir e podem ser compreendidas da seguinte maneira:

- Lacuna entre expectativas do consumidor e percepção da gerência: caracteriza-se pela ausência de percepções dos gerentes em relação às verdadeiras expectativas do cliente.
- Lacuna entre percepção da empresa e especificações do serviço: embora a gerência perceba as expectativas dos clientes, não consegue traduzi-las em especificações do serviço.

- Lacuna entre especificações do serviço e prestação do serviço: o serviço já está sendo bem especificado, mas sua execução ainda deixa a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.
- Lacuna entre prestação de serviço e comunicações externas aos consumidores: representa todo processo de marketing da empresa, e é caracterizada pela comunicação de um serviço que realmente pode ser prestado.
- Lacuna entre serviço esperado e serviço percebido: dependente das demais, esta lacuna somente ocorre caso uma das outras ocorram simultaneamente.



**Figura 8: Modelo conceitual de qualidade de serviço**

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988)

O contato com este método permite perceber que se trata de uma técnica que leva em consideração as expectativas dos clientes. O'Connor, Nystrom e Steffen (1996), em um estudo de caso, utilizaram o SERVQUAL e afirmaram que o método mostrou-se útil para reunir as avaliações das pessoas sobre o assunto estudado. Todavia, os 22 enunciados, conforme citado por Fitzsimmons (2000), são elaborados pelo autor do instrumento de pesquisa, ou seja, sua percepção pessoal está presente no trabalho. O cliente vai manifestar suas expectativas quanto aos itens citados pelo autor do questionário.

Gale (1996, p. 253) critica este método alertando que “concentra-se no desempenho versus expectativa” e não leva em conta a concorrência, ou seja, não faz uma análise muito competitiva da organização. Mesmo assim, Fitzsimmons (2000, p. 252) não deixa de valorizar o método, ao afirmar que “as múltiplas dimensões da qualidade em serviços são captadas pelo SERVQUAL, uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de falhas na qualidade em serviços”.

Corroborando com esta afirmação, Gale (1996, p. 251) comenta que o SERVQUAL, “não pode ajudar a avançar além de uma orientação estreita para a qualidade de conformidade ou satisfação do cliente”.

Vale destacar que o método não incorpora elementos da análise de valor, ou seja, se o cliente demonstrar que suas expectativas são altas em relação a todos os itens - e poderá fazer isto, uma vez que não existe nenhuma escala de valor – a organização não conseguirá visualizar o que realmente é importante para o cliente.

## 2.5 QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A estabilidade econômica, somada à grande competitividade provocada pela globalização trouxe à luz um problema que se escondia por trás da inflação: a falta de qualidade e produtividade na construção civil. Como em quase todas as atividades econômicas do país, busca-se saídas para crises setoriais. Preços baixos margens irrisórias de lucro, competição desleal, busca do menor preço sem levar em consideração a qualidade, têm sido os grandes vilões das empresas sérias e, em particular, as de projeto.

Recentemente a qualidade na construção vem recebendo atenção crescente, e já é possível ver muitos estudos científicos, publicações e programas de qualidade relacionados à qualidade na construção civil.

Os conceitos e metodologias de gestão de qualidade foram desenvolvidos em geral em setores da indústria de transformação. A construção civil apresenta uma estrutura de produção bastante diferente destes setores, inclusive no que diz respeito à utilização dos conceitos de qualidade. Isso se reflete na obra no que se refere à baixa produtividade, altos índices de desperdício e problemas de qualidade. PICCHI (1993).

Muitos estudos mostram o projeto arquitetônico como o ponto focal de todo desenvolvimento e sucesso da construção, tornando-se foco de vários estudos sobre procedimentos e sistemas de qualidade.

No Brasil gastam-se poucos meses em projetos para executar a obra em alguns anos. Tudo tem de ser revisto e refeito no canteiro de obras. O imprevisto é uma constante. Nos países adiantados se investe mais tempo na fase de projeto e planejamento. Pode-se gastar até três anos em projetos para executar uma obra em menos de um ano. A construção é tratada como um processo industrial.

“A retomada do crescimento no setor imobiliário traz como conseqüência diversos gargalos na cadeia produtiva da construção civil, dentre eles a oferta insuficiente de pessoal qualificado e a falta de material e equipamentos. Diante deste cenário, os escritórios de Arquitetura precisam inovar o gerenciamento de mão-de-obra e os processos produtivos de projetos arquitetônicos, para multiplicar o know-how e a capacidade de atendimento altamente qualificada em face desta nova demanda. O foco na gestão e na resolução da concepção arquitetônica como resultado da coordenação das demais equipes envolvidas garantirá a qualidade esperada pelo cliente. O projeto sustentável deriva do esforço de trabalho em grupo, que deve ser coordenado por um arquiteto que realmente tenha a visão global do produto”, afirma a arq. Rosa Pezzini. (site Asbea)

Notoriamente, a falta de qualidade no processo de projeto constitui um dos principais obstáculos para o desenvolvimento tecnológico e a modernização da indústria da construção de edifícios.

“Essa é outra grande dificuldade. Costumo dizer que temos uma “deformação universitária”. Os arquitetos que se destacam aprenderam com outros profissionais mais experientes e depois seguiram a própria carreira. Hoje se formam 8.900 arquitetos por ano e, no entanto, não temos mão-de-obra qualificada para trabalhar. Estamos lutando pelo Conselho Regional de Arquitetura e Urbanismo, que caminha a duras penas no congresso e já venceu uma série de batalhas.” afirma o Arq. Henrique Cambiaghi (site CONSTRUÇÃO&NEGÓCIOS).

Na maioria das vezes as construtoras e incorporadoras tem seus projetos desenvolvidos por pequenos escritórios de arquitetura ou mesmo profissionais autônomos,

e essa contratação normalmente de baseia no preço de mercado, e a qualidade do serviço em si nem sempre são consideradas. Nos últimos anos os escritórios de arquitetura nacionais começaram a se preocupar com a concorrência de escritórios estrangeiros, que ligados a projetos comerciais e de empreendimentos de lazer, vem pressionando os escritórios locais no que se refere às limitações técnicas e organizacionais. (MELHADO; GRILO; PEÑA; SANTOS; FILIPPI 2003).

Essa concorrência fez com que os profissionais se sentissem obrigados a buscar a melhoria da qualidade dos seus serviços e, mesmo que lenta e gradual, a implementação desses sistemas começa a acontecer nos escritórios de arquitetura nacionais como uma alternativa para atender a demanda por maior eficiência nos projetos, adequação maior às necessidades do cliente, e custos e prazos projetuais menores. (AMORIM, 1997)

Melhado, Grilo, Peña, Santos e Filippi (2003) apresentam em seu artigo uma amostra da qualidade dos serviços de arquitetura na cidade de São Paulo. A pesquisa foi realizada com empresas que participavam de um programa de qualidade no desenvolvimento de projeto, promovido por entidades de classe ligadas a esse setor. Entre as empresas pesquisadas algumas eram certificadas pela ISO9001, outras estavam em processo de certificação e algumas só tinham a intenção de obter melhores índices de qualidade e produtividade. A análise dos resultados mostrou mudanças significativas nos processos técnicos dos escritórios, contribuindo para uma melhor padronização dos processos e melhor entrega do produto final ao cliente. Mas as alterações de projeto pela interface com demais projetistas ou mesmo do programa de necessidades por parte do cliente ocasionando um maior retrabalho e atrasos nos prazos de entrega, foi citado como entrave para a implementação dos processos de qualidade. Deficiências nos processos comerciais e administrativos, tais como estratégias competitivas, segmentação de mercado

e avaliação sistemática da satisfação do cliente, foram citadas, mostrando a falta de visibilidade do arquiteto em relação estabilidade do escritório no mercado atual. Algumas empresas ainda entendem o projeto como produto, finalizado quando entregue ao cliente, sem nenhuma preocupação com a retroalimentação e a necessidade de melhorias contínuas.

As mudanças que vem acontecendo nos últimos anos no mercado dos serviços têm feito com que as empresas pensem um pouco mais também na sua aproximação com seu público alvo. Os arquitetos e construtores não são exceções. Morgan, Foreman, Pó (1994) em seu artigo sobre marketing em escritórios de arquitetura, comentam que somente nos últimos anos as empresas de arquitetura têm pensado efetivamente no marketing, e mesmo assim com foco no anúncio e promoção, e não muito no desenvolvimento dos serviços ou lançamento de novos serviços. A pesquisa foi realizada através de questionários entregues a 400 empresas de grande porte de serviços de arquitetura do Reino Unido. Apenas 133 questionários foram respondidos. Ao final da análise a pesquisa mostra que a implementação do marketing acontece nessas empresas de maneira reativa e não pró - ativa. Se a empresa como um todo estiver engajada no pensamento do marketing, envolvendo todos os níveis hierárquicos, mostrando o compromisso dos sócios com este pensamento, e também treinando toda a equipe que tem contato com o cliente para um melhor atendimento, a empresa estará preparada para o seu desenvolvimento. Contudo, podemos dizer ainda que a prática profissional da arquitetura não esteja garantida, mas pode ser muito bem encaminhada se mudanças em algumas questões de marketing forem colocadas em um nível mais alto na agenda do gerenciamento das empresas.

“Quando arquitetos entenderem os clientes e suas necessidades de mudança, eles deveriam então mudar as questões funcionais disponíveis para permitir que eles encontrem as necessidades de seus clientes. Conseqüentemente, a fim de determinar mais especificamente a natureza e extensão do esforço de marketing dentro destas empresas, a atenção virará agora mais para áreas de informação, política e estratégia.” Morgan, Foreman, Poh (1994)

A necessidade de contratar o serviço de um arquiteto, especialmente entre pessoas da classe média, vem se tornando cada vez mais comum atualmente. Mas essa decisão de contratar, e a expectativa da escolha do profissional, do projeto e da obra, tornam essa etapa um pouco complicada para o cliente.

Em seu artigo, Winters (2003) nos mostra o resultado de um Fórum de Proprietários, organizado pelo Instituto Americano de Arquitetura (AIA), reunido para descobrir ou reforçar o que os proprietários desejam dos arquitetos e como atingir suas expectativas.

Como resultado foram propostos oito pontos a serem seguidos pelos proprietários ao contratar os serviços de arquitetura.

Entre esses pontos foram analisados o contrato com os profissionais, quais os deveres e direitos tanto do profissional quanto do proprietário da obra, divergências entre o arquiteto e o executor da obra, e também sobre a matriz de necessidades do projeto, que foi enfatizada como uma das partes mais importantes para o êxito do projeto.

Uma das fases consideradas importantes em um projeto de arquitetura é o “briefing”, ou seja, um "programa de necessidades" do projeto a ser executado, com os desejos, expectativas, idéias e necessidades, que o cliente deve passar para o arquiteto antes do início do projeto. Pode ser realizado de várias maneiras, mas principalmente em



reuniões com o cliente, e se possível, não somente uma reunião e no local onde vai ser realizada a obra. Pois é nessa fase que o arquiteto tem que captar todas as informações sobre o projeto antes de iniciar os trabalhos.

Othman, Pasquire e Hassan (2005) falam da importância do desenvolvimento do 'briefing' do projeto durante o ciclo do projeto. Depois do primeiro 'briefing' feito, inicia-se o projeto e durante esse desenvolvimento do projeto muitas coisas mudam, por vontade do cliente ou muitas vezes por problemas técnicos, e na maioria das vezes não se faz a atualização desses dados. Através de uma classificação em sete diferentes níveis incluindo: clientes (organizações), usuários finais, escritórios de arquitetura, construtores, fornecedores, autoridades governamentais e bancos de financiamento; questionários, entrevistas estruturadas e uma seção de "brainstorming" foram realizadas com o intuito de determinar a influência dos mesmos sobre o briefing. Os autores mostram a necessidade do contínuo desenvolvimento do 'briefing' para: um melhor acompanhamento do projeto pelo cliente e pelo arquiteto; corrigir erros no briefing inicial; corrigir falta de dados ou documentos e para pontuar problemas que sirvam de lição para problemas futuros. A pesquisa mostrou também que esse sistema tem um lado negativo, trazendo mais retrabalho aos documentos do projeto, mais supervisão por parte do escritório, atrapalha toda a programação de trabalho já feita, e pode gerar desavenças entre as partes. Isso tudo porque ainda não existe nenhum sistema que ajude na administração do contínuo desenvolvimento do briefing, e muito menos uma atenção especial ao valor ou risco dessas atividades para o melhoramento do projeto.

Faulkner, Hudson e Barrett (2000) em seu artigo sobre qualidade na construção, falam da necessidade de mudanças na indústria da construção, indicando a necessidade de focar cada vez mais no cliente. Nesse mercado, as empresas profissionais que sobreviverem

e prosperarem serão aquelas que não só conhecem os requisitos do cliente, mas também oferecem níveis de serviço superiores aos seus competidores. A pesquisa foi feita com clientes profissionais (empresas privadas e estatais que constroem muito) e empresas construtoras (consultores) escolhidas por esses clientes como empresas com serviço exemplar. Cada uma dessas empresas construtoras escolheu dois projetos para serem utilizados em um estudo de casos. Após entrevistas e questionários respondidos, a análise dos dados mostrou que a qualidade é uma questão importante para ambos, clientes e empresas profissionais. Entretanto os clientes preferem fazer seu próprio julgamento sobre qualidade, não se importando com sistemas de qualidade formais. E os consultores destas empresas profissionais que possuem algum sistema de qualidade implementado, fizeram isso por pressão do Mercado, não como um instrumento de gerenciamento. Eles mostram também que o cliente se preocupa muito na escolha destes consultores, mas que após escolhidos eles acreditam que o consultor guiará todo processo e o resultado deverá ser satisfatório. E principalmente concluem que o “briefing” é a chave para serviços exemplares. Mas existe uma contradição nesse ponto, pois os clientes não reconhecem o “briefing” como um esforço necessário ao sucesso do projeto, já os consultores o consideram crucial.

A questão foco no cliente é abordada em outro artigo muito importante para este trabalho que trata da satisfação do cliente em relação à performance dos consultores da construção civil. A pesquisa dos autores Cheng, Proverbs e Oduoza (2006), é uma grande investigação sobre clientes da construção civil. Os dados foram obtidos através da combinação de questionário investigativo seguido de entrevistas com os clientes. Foram distribuídos 62 questionários para clientes pré-selecionados e que aceitaram fazer parte do estudo. Um total de 61 questionários completos foram recebidos, representando uma taxa de resposta de 98%, representando um forte feedback dos clientes. Os clientes foram

selecionados aleatoriamente de uma base de dados de uma organização de consultoria internacional de engenharia e administração do Reino Unido, cujo negócio atende clientes públicos e privados de vários setores da engenharia. O foco era empreender um profundo estudo sobre níveis de satisfação do cliente e então usar esses resultados para identificar maneiras de melhorar os serviços fornecidos por estes consultores. Neste caso consultores são todos os profissionais envolvidos na construção, destes arquitetos, construtores, engenheiros, etc. A análise dos dados revelou que a qualidade total dos serviços, a exatidão técnica e o pessoal (equipe de funcionários do consultor) são os atributos de desempenho chave para consultores na percepção dos clientes. Os clientes consideram comunicação eficaz e seus fornecedores de serviço como sendo os mais importantes critérios ao determinarem seus níveis da satisfação. Além disso, o desempenho total dos consultores nestas áreas chaves e as decisões estratégicas do cliente fazem uma contribuição significativa para a satisfação do cliente.

A união de bom projeto, com boa execução também é uma questão importante a ser estudada. Para que o cliente sinta-se satisfeito o produto final tem que estar perfeito, e para isso várias etapas são percorridas entre projeto e obra. Essa ligação entre os profissionais é muito importante para o bom andamento do projeto, pois o trabalho de um interfere profundamente no trabalho do outro. E muitas vezes é nesse intervalo que acontecem os problemas, e o cliente não sabe como resolver.

Soetanto, Proverbs e Holt (2001) mostram com sua pesquisa a necessidade de um bom relacionamento entre os profissionais envolvidos em um projeto. O contexto desta pesquisa se baseia na visão do cliente e do arquiteto a respeito da performance do construtor no Reino Unido, e quão importante é esse relacionamento para se alcançar a qualidade do projeto final. Através de entrevistas com clientes e arquitetos uma lista de

critérios de performance foi desenvolvida e anexada ao questionário feito com os construtores. Na avaliação foram envolvidas duas medidas, nomeadas importância percebida e performance percebida, e o conceito de ótima performance foi introduzido no caso dos resultados de performance e importância serem os mesmos. Ao final da pesquisa os autores mostraram que cliente e arquiteto têm basicamente a mesma opinião sobre o construtor, e que o critério considerado mais importante para boa performance do construtor é fidelidade ao orçamento e espírito de colaboração de sua equipe. Honestidade, integridade e o compromisso das pessoas envolvidas foram considerados os critérios de melhor performance pelos clientes e arquitetos respectivamente. E um dado bastante importante é que o critério considerado como prioridade na necessidade de melhoria é a conclusão dos defeitos, ou seja, reparos de defeitos após a conclusão e entrega da obra. No geral os clientes e arquitetos possuem as mesmas opiniões sobre o construtor, havendo pequenas diferenças em alguns critérios, pois o arquiteto prima principalmente pela qualidade, e que a obra final fique exatamente dentro dos padrões desenhados por ele. E o cliente prima pelo cronograma e orçamento, que são os critérios que o afetam diretamente.

## **2.6 DA VERTICALIZAÇÃO A TERCEIRIZAÇÃO**

Nos últimos anos, as empresas vêm adotando novas formas organizacionais para obter uma estrutura mais flexível e ágil. Para tanto, houve a necessidade de um enxugamento da estrutura organizacional e novos padrões de relacionamento entre profissionais e empresas.

Com construtoras e escritórios de arquitetura não é diferente. Anteriormente uma construtora tinha sua estrutura funcional formada por profissionais da área da arquitetura, da engenharia, de técnicos, desenhistas e outros de apoio administrativo.

Grande parte das empresas no Brasil, envolvidas nos processos de elaboração de projetos de arquitetura e de engenharia, atuantes no mercado profissional, caracterizam-se por contar com estruturas de pequeno porte e de atenderem diversificados tipos de projetos de edificações.

Por ser uma empresa prestadora de serviços, com grandes alterações em sua programação de trabalho, a terceirização destes serviços ocorre com frequência, podendo ser tanto em elaboração de projetos de engenharia como em desenhos e maquetes. Estas empresas desenvolvem seus trabalhos em contratações parciais, ou seja, somente projetos de arquitetura, ou globais, com todos os demais projetos. (BRAGAGLIA,JUNGLES,JACOSKI.2006).

Rufino (1999) mostra a seguir formas organizacionais que atendem as novas exigências e expectativas das empresas para uma estrutura mais flexível, as quais podem ser complementares ou totalmente independentes entre si.

- Desverticalização: Termo também conhecido como desintegração vertical, é um processo realizado dentro da empresa para a redução do tamanho da cadeia de suas atividades, tanto no seu sistema administrativo quanto em seu processo de produção. No campo administrativo, ocorre o processo de downsizing (redução dos níveis hierárquicos) e a eliminação de setores. No campo da produção, a desverticalização reduz e/ou elimina processos, seções produtivas ou de apoio à produção, como também pode ocasionar a eliminação de postos de trabalho.

- Horizontalização: é uma estratégia de descentralização gerencial. As grandes unidades produtivas se subdividem em unidades de negócios, que pertencentes à mesma empresa, caracterizam-se pela maior autonomia operacional e gerencial.
- Terceirização: o processo de terceirização inicia-se a partir do momento em que a empresa contratante decide desativar totalmente ou parcialmente um conjunto de atividades de apoio ou etapas da produção, realizando um contrato de fornecimento de produtos e/ou prestação de serviços com uma empresa terceira. A partir disso a empresa contratante, passa a concentra-se no investimento, no aprimoramento e desenvolvimento de sua atividade principal (atividade-fim).
- Parceria: Parceria é a associação de duas ou mais empresas ou organizações, com capacitações diferentes, em busca de um objetivo ou meta comum. A parceria deve ser entendida como uma divisão de responsabilidade e dos direitos das empresas envolvidas com o objetivo de lucro, qualidade e/ou vantagem competitiva no negócio por elas pactuado.

Um recurso adotado pelos escritórios de arquitetura é recorrer à terceirização de parte da produção do projeto. A contratação de projetistas para desenvolver maquetes eletrônicas, detalhamentos construtivos e para aprovação de projetos em órgãos públicos, entre outras demandas, é uma boa solução para diminuir custos fixos, agilizar processos e aumentar a produtividade e a qualidade final. "Costumamos terceirizar as fases de projeto executivo e de detalhamento", conta Artur Lé(2008). Mas, independentemente de qual fase

de desenvolvimento do projeto for terceirizada, o ideal é buscar parcerias capazes de manter os mesmos padrões de qualidade dos serviços prestados pelo escritório.

Com exceção da etapa de concepção e do estudo de viabilidade, a contratação de serviços complementares e consultorias têm se tornado prática comum entre os escritórios de arquitetura.

"Costumamos recorrer a parceiros arquitetos quando não conseguimos atender à demanda de projetos ou quando sabemos que ele já teve experiência com alguma especificidade de projeto com a qual não temos tanta experiência", explica Artur Lé, do escritório Anastassiadis Arquitetos. (Site AU)

A estrutura gerencial dos escritórios, normalmente é constituída por diretores que têm formação de arquiteto ou engenheiro e que representam a figura do gerente de projetos. O vínculo entre os profissionais terceirizados não é regular com a empresa e muitas vezes não mantêm uma seqüência de trabalho, devido às variações que ocorrem no volume dos serviços contratados.

Desta forma o escritório de arquitetura não possui uma equipe de trabalho efetiva e sim uma equipe variável, podendo contar com a participação de diversos profissionais da mesma área na elaboração de seus projetos.

## **2.7 QUALIDADE NO PROJETO ARQUITETÔNICO**

Voltar a discutir o projeto arquitetônico se justifica e interessa não apenas porque se supõe que o ensino de arquitetura esteja em crise, e sempre está, mas por dois outros motivos que parecem ser de particular relevância. Em primeiro lugar, porque esta profissão

passa por uma crise disciplinar sem precedentes, que ameaça torná-la obsoleta ou alterar radicalmente sua natureza. Em segundo lugar, porque não há consenso sobre os procedimentos projetuais que podem conduzir à boa arquitetura, e muito menos sobre o que caracteriza obras de qualidade superior no início deste novo século. Em uma época em que, aparentemente, vale tudo, é fundamental um olhar introspectivo para tentar entender a essência da disciplina. Só assim será possível praticar e ensinar uma arquitetura autêntica, que preserve seu papel social e cultural.

O tema qualidade em projeto tem sido focado principalmente quanto ao processo, considerando prazos, gestão, comunicações e custos. Entretanto, merece uma abordagem mais profunda, envolvendo aspectos como (AsBEA.2001):

- Programa do empreendimento - necessidades de clientes e usuários; metas de empreendedores; características do sistema construtivo bem definidas, antes da concepção do projeto. Assim evitaremos retrabalhos que causam também desperdício a quem projeta.
- Concepção do projeto - deve ser compreendida como a perfeita resposta às premissas estabelecidas pelo cliente. Deve envolver o equilíbrio no dimensionamento dos espaços, a busca da harmonia das proporções volumétricas e estéticas e responder aos aspectos técnicos. É preciso encontrar parâmetros que permitam avaliar objetivamente a qualidade de concepção para que possamos distinguir bons e maus projetos e empresas/profissionais com maior ou menor competência;



□ Representação gráfica/conteúdo - é fundamental que os projetos estejam bem detalhados, coordenados para possibilitar a perfeita execução das obras. Não há dúvida de que o setor também precisa modernizar-se.

As entidades ligadas aos projetos estão desenvolvendo programas específicos de gestão de qualidade, o que demonstra a conscientização da classe. Entretanto, falta reconhecer a importância de bons projetos; que custam mais, porém oferecem melhores retornos; falta compreensão de que projeto faz parte dos investimentos e, finalmente, que é pouco o tempo dado a esta fase. O projeto é fundamental para aproveitar melhor os recursos financeiros e no planejamento das obras.

É necessária a conscientização de quem contrata e de quem executa projetos, de que a qualidade dos mesmos deve melhorar para o setor da construção civil aumentar sua produtividade, e assim, garantir os lucros necessários aos empreendedores e a satisfação desejável aos usuários e consumidores.

Em tempos de qualidade total-condição de sobrevivência das empresas perante a competitividade em todos os setores - o cliente assume papel de entidade soberana, tornando-se a razão de ser da empresa. Ter qualidade consiste em cumprir requisitos e especificações que remetem ao cliente e sua satisfação é a única garantia efetiva da continuidade de uma empresa no mercado.

Ouvir o cliente não é, e nunca foi, fazer o que ele quer, e sim estar aberto a seu universo de condições e valores. Compartilhar de sua estratégia, seja ela institucional, comercial, financeira, no caso do cliente/empresa; ou, em se tratando do cliente/individual, considerar seus objetivos pessoais e modo de vida. Adequar as solicitações do projeto às delimitações contextuais, fazendo deste contorno um dado a mais no exercício do projeto, não um impedimento à criação e à arquitetura de qualidade. (Autores site AsBEA)

Ouvir o cliente é ouvir com uma sensível escuta, percebendo entrelinhas, para, por meio da proposta arquitetônica - área de domínio do arquiteto - traduzir, abrir, propor, renovar e transformar o pedido em solução global.

No mercado imobiliário - o maior mercado de trabalho nacional e internacional para os arquitetos - ouvir o cliente consiste em ouvir vários e às vezes, contraditórios clientes: os que empreendem, os que vendem o produto, os profissionais técnicos envolvidos, os que levantam e delimitam os custos, os que constroem, os que fornecem os materiais. E, finalmente, os usuários, os clientes finais, espelho e reflexo do verdadeiro sucesso do empreendimento.

É este o desafio que enfrenta o arquiteto competente/competitivo: saber e poder ouvir a todos os clientes, internos e externos, aparentes e invisíveis. E então poder responder a todos com projetos que objetivem sempre o sucesso, não somente um sucesso imediato, comercial ou financeiro, mas uma realização de fato, um sucesso feito de todos os sucessos, que possa servir com qualidade a todos - dos empreendedores aos usuários, cumprindo um compromisso ético com a construção da cidade.

### **2.7.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO**

A palavra projeto significa genericamente, plano, intento, desígnio, redação provisória de lei, plano geral de uma obra, iniciativa. Ela pode ser usada em diversos campos de atividade, e em cada uma deles tem sua forma específica.

Na NBR 5670 (ABNT, 1977), a palavra projeto significa:

"Definição qualitativa e quantitativa dos atributos técnicos, econômicos e financeiros de um serviço ou obra de engenharia e arquitetura,

com base em dados, elementos, informações, estudos, discriminações técnicas, cálculos, desenhos, normas, projeções e disposições especiais."

A norma NBR 13531 (ABNT, 1995), define a elaboração de projeto de edificação:

[...] determinação e representação prévias dos atributos funcionais, formais e técnicos de elementos de edificação a construir, a pré-fabricar, a montar, a ampliar, [...], abrangendo os ambientes exteriores e interiores e os projetos de elementos da edificação e das instalações prediais.

Segundo a AsBEA (Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura) o objetivo principal do projeto de arquitetura de edificações é a execução da obra idealizada pelo arquiteto. Essa obra deve se adequar aos contextos natural e cultural aos quais se insere, e ainda responder às necessidades do cliente e seus futuros usuários.

O IAB (Instituto dos Arquitetos do Brasil) também utiliza do mesmo pensamento para definir o projeto.

"A palavra projeto significa, genericamente, intento, desígnio, empreendimento e, em acepção, um conjunto de ações, caracterizadas e quantificadas, necessárias à concretização de um objetivo". Embora este sentido se aplique aos diversos campos de atividade, em cada um deles o projeto se materializa de forma específica.

O objetivo principal do Projeto de Arquitetura da Edificação é a Execução da Obra idealizada pelo arquiteto. Essa obra deve se adequar aos contextos naturais e culturais em que se insere e responder às necessidades do cliente e futuros usuários do edifício.

"As exigências do cliente e usuários se exprimem através do programa de necessidades que define metodicamente o objetivo do projeto."

(IAB)

As afirmações e definições acima nos mostram o pensamento incutido no acadêmico e futuro profissional da área de arquitetura. Ainda hoje, essas são as definições encontradas nos sites e bibliografias das entidades de classe os gerenciam.

Por muito tempo o arquiteto foi ensinado a criar, primeiramente baseado no local e na cultura, e por último no cliente ou usuário final. Esse pensamento ainda permeia muitos escritórios de arquitetura, trazendo dificuldades nesta ligação obra/criação "do arquiteto" com a necessidade do cliente/usuário.

Estão na tradução das necessidades do cliente no início do processo e no grau de importância que o arquiteto dá a essa fase, os principais pontos frágeis do processo do projeto.

O projeto deve ser entendido como um serviço integrante do processo de construção, responsável pelo desenvolvimento, organização, registro e transmissão das características físicas e tecnológicas especificadas para uma obra. (MELHADO, OLIVEIRA 2006).

Existem vários tipos de projeto e vários tipos de clientes e isso deve ficar claro a partir dessa fase. Uma das grandes dificuldades de padronização do processo de projeto é a grande variedade em suas disciplinas, ou seja, dependendo do tipo de obra a ser realizada, variam os detalhes do projeto. Por exemplo, numa obra residencial o escopo do projeto será bem diferente de uma obra comercial, onde vários outros fatores são envolvidos.

E ainda temos os diferentes clientes, pois algumas vezes teremos o arquiteto trabalhando diretamente com o seu cliente, o qual será o usuário final da obra; e outras

vezes teremos um empreendedor ou um construtor que contrata um arquiteto para a construção de uma obra. Nesse caso, o cliente é o empreendedor ou construtor, e o usuário final será outra pessoa, para quem será vendido o imóvel.

Nesse último caso, muita preocupação deve-se ter pois o usuário final normalmente não participa do processo do projeto. Normalmente só um estudo é feito sobre suas necessidades, e poucas vezes esse estudo é retroalimentado.

Melhado e Oliveira (2006) ressaltam que as peculiaridades de cada projeto tornam ainda mais difícil estabelecer uma rotina de trabalho para sua execução. A eficaz coordenação das informações entre cliente, arquiteto, empreendedor e construtor são de suma importância para que o processo transcorra de forma perfeita, já que as falhas de comunicação constituem uma das maiores causas de insatisfação com relação aos projetos, gerando retrabalho e desperdício de tempo.

### **2.7.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DO PROJETO**

De acordo com Fabrício (2002), o processo de projeto está associado não apenas aos projetos de arquitetura e engenharia, os quais representam a concepção espacial do produto e seu caráter tecnológico, mas também de uma maneira mais abrangente, estabelece relações com as demais fases do empreendimento e seus agentes.

As fases iniciais de concepção e desenvolvimento de projetos representam os menores custos para um empreendimento ou obra. Entretanto é nesta fase que são tomadas as decisões que influenciarão todas as fases subsequentes de produção e ciclo de vida da edificação, como mostra a figura a seguir.

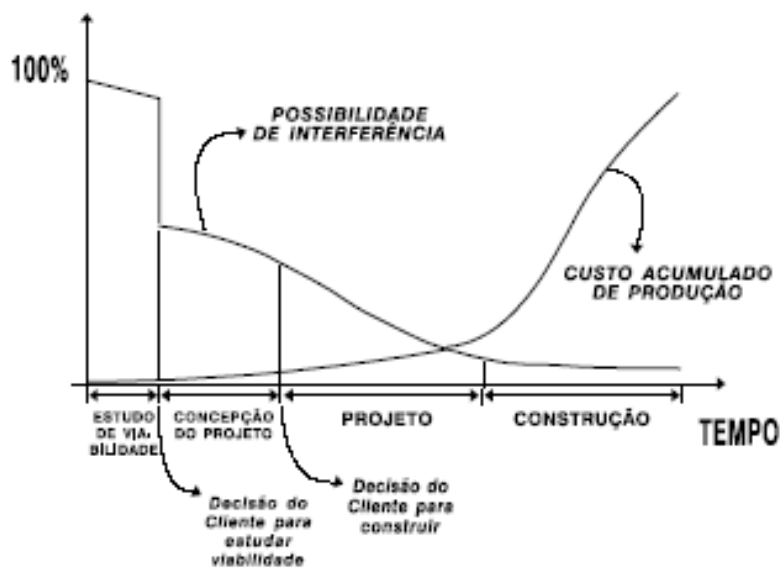


Figura 9: Capacidade das fases de um empreendimento em influenciar os custos totais da construção

Fonte: Hammalund, Josephson (1992).

A influência das tomadas de decisões no início do projeto pode atingir os seguintes aspectos:

- Fase de projetos (demais projetos): coordenação e compatibilização de projetos, escolha dos sistemas construtivos, entre outros.
- Fase de execução: custos, cumprimento de prazos e cronogramas, desperdícios de material e mão-de-obra, produtividade, desempenho global da edificação, inserção de novas tecnologias, construtibilidade, racionalização, entre outros.
- Fase de gestão do empreendimento: patologias, durabilidade, economia de recursos (água, energia, tratamento de esgoto), sustentabilidade, desempenho térmico e acústico, adaptação de novos usos, entre outros.

O processo de desenvolvimento de projetos pode ser dividido em diversas etapas consecutivas, cada uma gera um ou mais subprodutos os quais devem ser avaliados quanto

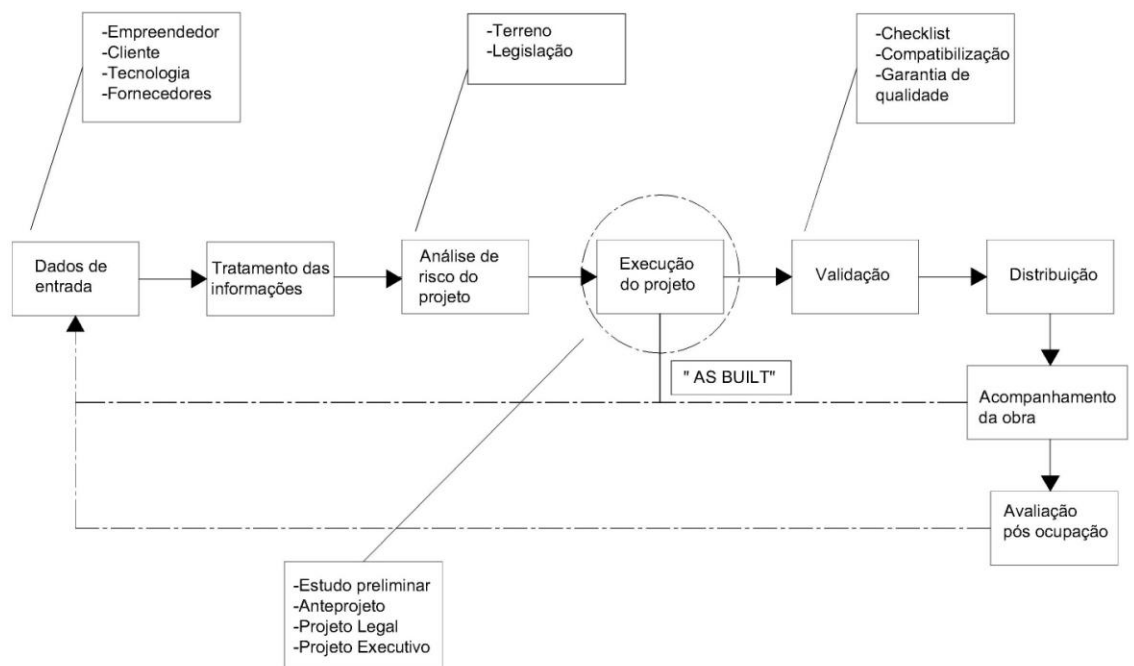
ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente, ao fornecimento de subsídios necessários às fases subsequentes e à verificação de falhas e erros.

Basicamente as principais etapas que integram um conjunto de atividades de projeto segundo a AsBEA são as seguintes:

- **Concepção:** é a interpretação de um programa previamente estabelecido, definindo o partido adotado como a melhor alternativa de solução. A concepção se inicia com os estudos preliminares e se aperfeiçoa através do amadurecimento das idéias.
- **Execução:** uma vez definida a concepção, torna-se necessária à elaboração dos seus componentes, sob forma de desenhos que possibilitem a execução de cada um deles e apresentem natural integração. Esta etapa, representada graficamente com todos os detalhamentos, informações, especificações e memoriais, define claramente a edificação a ser implantada.
- **Coordenação:** esta etapa se sobrepõe às etapas anteriores, pois abrange não só o projeto arquitetônico, mas todas as atividades multidisciplinares que lhe são inerentes. Estes projetos multidisciplinares normalmente são executados por empresas especializadas.
- **Gerenciamento de Projetos:** além da coordenação, o gerenciamento de projeto pressupõe a gestão técnica e administrativa dos contratos/serviços envolvidos na elaboração do conjunto de projetos da edificação. Cabe à empresa de arquitetura estabelecer condições contratuais para desenvolvimento dos serviços, honorários, cronogramas, receber e aceitar etapas de serviços, liberar e reter pagamentos, etc.

O acompanhamento da obra não faz parte diretamente das etapas de projeto, mas como outras atividades adicionais correlatas ao projeto, representa níveis de confiabilidade maiores quanto à boa execução do projeto.

Na figura abaixo podemos observar genericamente as principais fases de execução de processo de projeto e seu relacionamento com o fluxo de informações durante seu desenvolvimento. Ressaltando que o processo mostrado a seguir é bastante abrangente:



**Figura 10: processo de projeto**  
**Fonte: Melhado, Oliveira 2006.**

A primeira etapa na concepção de um projeto é o fornecimento de um programa de necessidades fornecido pelo cliente ao arquiteto, no caso de cliente pessoa física, ou pelo cliente/empresa (incorporadora) para atender ao cliente final.

Melhado (1994) definiu esse programa de necessidades como sendo um conjunto de parâmetros e exigências a serem atendidos pela edificação a ser concebida, que deveria compreender: perfil sócio-econômico dos usuários, definição dos ambientes internos e



externos, especificações básicas que definissem padrão de acabamento, custo e tecnologia a ser empregada.

A definição desse programa de necessidades se reflete diretamente na qualidade que o produto irá apresentar aos olhos do cliente final. Os empreendedores devem identificar o mercado que pretendem atingir, definindo dimensões, estilo, custo final, e pretensões de compra desse produto.

Essa primeira etapa disposta acima são os dados de entrada, informações sobre o empreendimento que devem ser apuradas, pois com base nelas será feita a análise de risco do empreendimento. Após esta fase, entramos na execução dos projetos em si, que depois de validada pelo cliente será distribuído para execução dos projetos complementares e execução.

Na fase de execução dos projetos é onde acontece a formalização das soluções e detalhamentos, todas as informações relativas à edificação devem ser cuidadosamente representadas na forma gráfica, para serem facilmente compreendidas pelos executores. O projeto de uma obra é composto por uma série de projetos complementares, realizados por diversos projetistas especialistas em diversas áreas (estrutura, instalações, arquitetura, paisagismo, decoração e outros, dependendo das técnicas aplicadas) que devem compor o projeto de forma coordenada, formando uma equipe multidisciplinar.

De acordo com Melhado (1994), uma equipe multidisciplinar de projeto é normalmente formada por profissionais independentes, desenvolvendo seus trabalhos em espaços distintos; portanto, já que o detalhamento de cada projetista estará completamente vinculado ao detalhamento de outro, as informações devem seguir um fluxo adequado para que não se percam. E também seguir uma padronização na entrega dos projetos para melhor compreensão por parte dos executores, principalmente porque normalmente a

entrega acontece de forma parcial durante a fase de execução da obra, nem sempre havendo tempo hábil para uma apresentação dos projetos aos construtores de forma adequada, o que deve ser praticado sempre que possível.

Não se pode esquecer, que ao final do projeto, deve ser realizado o acompanhamento da construção da obra e sua avaliação pós ocupação, que servirão para aprimorar empreendimentos futuros.

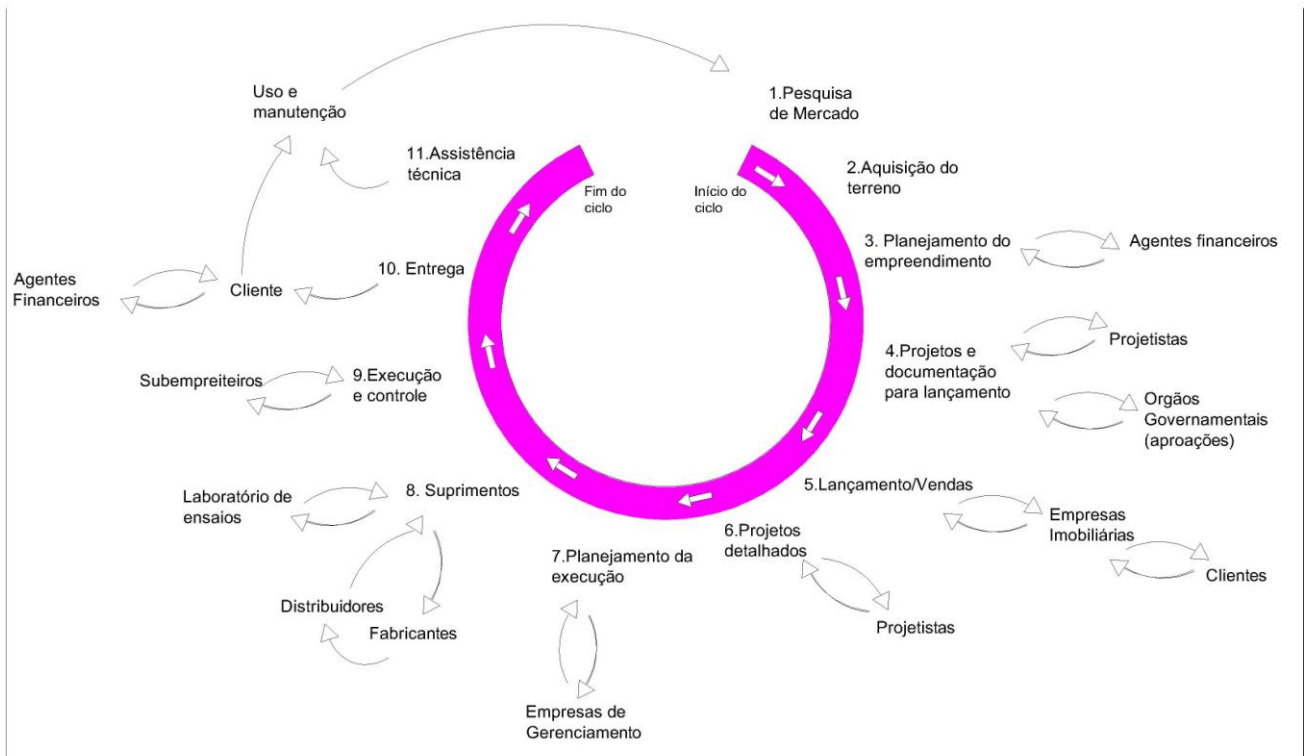
A retroalimentação do projeto deve se relacionar ao sucesso da execução de todos os detalhes concebidos pelo arquiteto. No acompanhamento à execução de seus projetos na obra, todas as modificações e adequações, provocadas por informações ou concepções inadequadas, devem ser coletadas para a alimentação de novos projetos semelhantes.

E além do projeto ser uma ferramenta para a execução da obra, o projeto entregue atualizado ao cliente e usuário final serviria de base para qualquer eventual manutenção ou instalação na obra, não danificando a infra-estrutura da mesma.

### **2.7.3 CICLO DO SERVIÇO DE PROJETO**

Como vimos anteriormente na literatura, durante o processo de um ciclo de serviço os primeiros e últimos momentos são geralmente os mais críticos para a percepção do usuário, visto que durante esses momentos ele ajusta sua percepção para o restante do ciclo e dificilmente altera sua impressão. Ou seja, se no início do ciclo o usuário tem uma percepção negativa, dificilmente esta será alterada.

Ilustraremos com a figura a seguir o ciclo dos serviços de um empreendimento como um todo, para deixar claro todas as etapas e todas as partes integrantes do processo:



**Figura 10: Ciclo serviços empreendimento**

**Fonte: elaborado pela autor/autora**

No caso de empresas incorporadoras, este ciclo e o processo do serviço podem ser mais bem monitorados, pois a natureza/disciplina do projeto normalmente é a mesma, mudando apenas algumas características do usuário final.

No caso de escritórios de arquitetura, este processo se torna mais complicado, pois cada cliente que contrata seu serviço, contrata para uma disciplina de projeto diferenciada, a não ser no caso de escritórios de arquitetura especializadas em alguma disciplina de projeto específica, como arquitetura hospitalar por exemplo.

Nos dias atuais os clientes (pessoa física) que contratam um escritório de arquitetura, mesmo que seja para um projeto residencial, possuem características e necessidades muito diferentes, tornando muito mais delicado e de difícil definição todo seu processo.

Analisando-se o ciclo do serviço de uma empresa de arquitetura, é demonstrado o processo desse serviço e os pontos de contato com o cliente, em todas suas etapas, conforme figura abaixo:



**Figura 11: Ciclo serviço projeto arquitetura/ cliente pessoa física**

**Fonte: elaborado pela autora.**

Deve ser ressaltado aqui que as atividades que compõem o desenvolvimento do projeto variam de acordo com as diferentes disciplinas de projeto, e, portanto cada projeto, em função da sua especificidade, terá uma seqüência distinta de atividades no ciclo do serviço.

Podemos dizer que no caso de serviço de arquitetura, muitas vezes o cliente já teve a oportunidade de ver uma obra pronta de um determinado arquiteto, e ter uma boa impressão do produto final. Ou mesmo ter contato com o cliente para o qual o arquiteto prestou o serviço, e nesse contato “boca a boca” adquirir boas ou más informações sobre o

serviço do profissional. Mas na maioria dos casos, o contato inicial acontece por existir uma primeira boa impressão do serviço prestado por esse profissional.

A propaganda e as ferramentas de marketing em geral ainda são pouco utilizadas pelos profissionais da área de arquitetura. A localização do escritório do profissional também exerce pouca influência sobre os clientes, pois na maioria dos casos o profissional vai ao encontro do cliente, ou mesmo as reuniões são feitas no local da obra.

Observando o ciclo do serviço acima, notamos que no caso do serviço de arquitetura, o contato com o cliente acontece em vários pontos do ciclo. E principalmente que o desenvolvimento de todo processo de projeto depende muito do cliente, desde o início onde o cliente é responsável por passar todas as informações necessárias ao projeto, passando depois pelas avaliações e modificações em cada fase de avaliação da execução dos projetos, e chegando à avaliação do produto final (projeto executivo) que será entregue à obra para execução.

Um ponto muito importante a ser ressaltado no ciclo do serviço do escritório de arquitetura é o tempo do processo do projeto, que muitas vezes faz com que esse contato cliente/profissional se desgaste. Não somente por conta do processo do projeto, mas também no assessoramento da construção, em possíveis modificações que podem ocorrer por problemas técnicos ou mesmo por vontade do cliente.

Percebe-se então, que alguns momentos do ciclo são críticos e fundamentais para a percepção e avaliação do usuário a respeito do serviço prestado, cabendo à empresa de arquitetura identificar esses momentos, a fim de gerar uma percepção favorável ao usuário em todo processo.

O projeto deve ser analisado criticamente por todos os participantes de sua execução e validada em relação aos clientes, garantindo sua coerência com as metas inicialmente e com o processo de produção subsequente.

Para se desenvolver serviços que atendam às necessidades dos clientes é necessário transformar suas necessidades em especificações para o novo serviço. Essa transformação da voz do cliente em especificações pode ser feita por meio do desdobramento da função qualidade (QFD).

Para Cobra (2001), toda organização de serviços focada na qualidade do serviço, deve estar sintonizada com a voz do cliente. Para tanto, faz-se uso do QFD, do inglês Quality Function Deployment, que é uma ferramenta utilizada para minimizar os gaps da qualidade, pois possibilita focar a qualidade de um serviço nas necessidades dos clientes.

O QFD usa também os conceitos de Engenharia Simultânea e Trabalho de Equipes Multifuncionais rompendo as barreiras entre departamentos. O QFD permite os seguintes benefícios:

- redução do tempo de desenvolvimento (bem ou serviço);
- redução do número de mudanças de projeto;
- redução das reclamações de clientes;
- redução de custos/perdas associadas;
- redução dos problemas e mal-estar entre funcionários;
- aumento da comunicação entre funções/áreas;
- aprimoramento das especificações;
- maior vantagem competitiva sobre concorrentes.

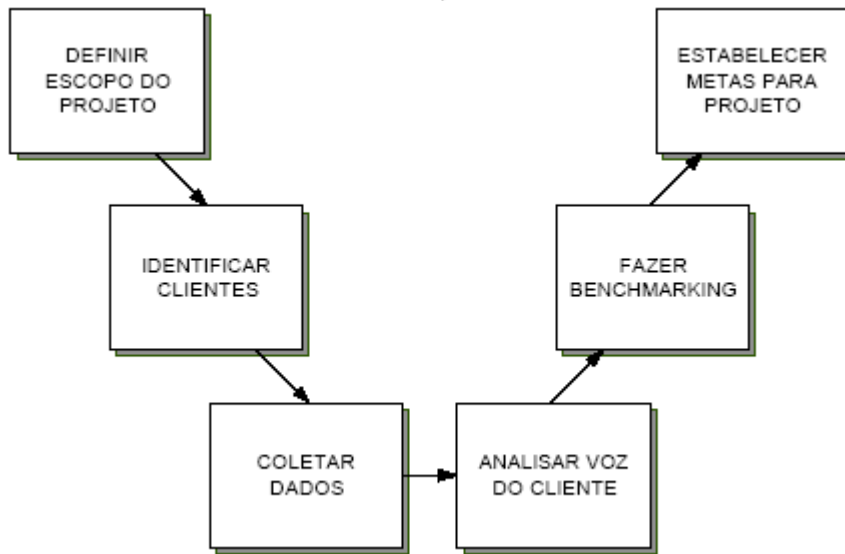
## 2.8 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD)

O Desdobramento da Função Qualidade (QFD - Quality Function Deployment) teve início no Japão mais precisamente na década de 60. Na filosofia do QFD são as necessidades reais dos consumidores que desencadeiam o processo, funcionando como elo entre os produtores e consumidores. Isso assemelha as atividades que se tinha antigamente, onde artesãos conheciam todos os desejos de seus clientes. Existem diversas publicações sobre o QFD, sendo que a grande maioria está relacionada a estudos de casos.

Vários autores buscaram definir o QFD, tendo como grandes mentores Akao (1990), Eureka e Ryan (1992), King (1989) e Clausing (1994). Todas as definições giram em torno do marketing, que teve início na era da competitividade, onde a demanda por produtos é menor que a oferta, exigindo maior antecipação das empresas no que se refere as necessidades dos clientes. Algumas definições serão apresentadas na seqüência.

Segundo Akao (1990), o QFD "... é um método para o desenvolvimento de uma qualidade de projeto dirigida para a satisfação do consumidor e, então, traduzir as demandas do consumidor em metas de projeto e pontos prioritários para a garantia da qualidade a serem utilizados no estágio de produção".

De acordo com Eureka e Ryan (1992), o "QFD desdobra a voz do cliente – as necessidades do cliente definidas por uma consulta detalhada, o "brainstorming", mecanismos de "feedback" e pesquisa de mercado – durante todo o processo de desenvolvimento do produto. Isto significa traduzir as necessidades do cliente em requisitos técnicos apropriados a cada estágio do desenvolvimento e da produção", como mostra a figura abaixo.



**Figura 12: Levantando os requisitos do cliente**  
**Fonte: MAZUR (1993).**

Para King (1989), o “QFD é um processo de planejamento e verificação para a conexão de cada passo da garantia da qualidade, como: planejamento do produto, projeto do produto, preparação para a produção, vendas e serviços”.

Segundo Clausing (1994), “QFD é um processo visual e conectivo que ajuda os times a se focalizarem nas necessidades do consumidor por todo o desenvolvimento... QFD é um processo sistemático que ajuda a identificar os desejos do consumidor e desdobra-los por todas as funções e atividades da corporação”.

Em linhas gerais o QFD é definido por CHENG et al., (1995) como sendo

*“Uma forma de comunicar sistematicamente a informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto e é subdividido em Desdobramento da Qualidade (QD) e Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito (QFDr)”.*



De forma objetiva, o QFD trata as exigências do cliente sobre o produto ou o serviço e as transforma em especificações para dar ao cliente exatamente o que ele quer.

O QFD é uma ferramenta para o planejamento estratégico, pois possibilita uma simplificação do raciocínio estratégico através de um quadro que torna bem visíveis as metas e objetivos, assim como o caminho para se chegar a eles.

Para aquele que toma decisões, o QFD ajuda a identificar o que é importante, através do estabelecimento de um sistema lógico que substitui o esquema de decisão baseado na emoção. Assim, a metodologia QFD permite apresentar em conjunto, dados provenientes de muitas fontes, como por exemplo: expectativas específicas dos clientes, levantamentos genéricos com os clientes, análise de competitividade no mercado, conhecimento de engenharia, capacidade de fabricação, metas estratégicas, considerações sobre custos, recursos da empresa, etc.

Embora os detalhes do QFD possam variar, o princípio geral é comum: identificar os requisitos do consumidor para um produto ou serviço e relacioná-los às características de projeto que traduzem tais requisitos na prática.

*“O método QFD pode ser aplicado tanto a produto (entendido como bens ou serviços) da empresa quanto a produto intermediário entre cliente e fornecedor interno. Pode ser aplicado também tanto para a remodelagem ou melhoria de produtos existentes quanto para produtos novos no contexto das empresas. A implantação do método QFD objetiva duas finalidades específicas: (1) auxiliar o processo de desenvolvimento do produto, buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos do cliente; (2) garantir a qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.”*  
(CHENG et. al., 1995)

Inicialmente devem-se estabelecer os objetivos do projeto, pois conforme Fitzsimmons (2000, p. 260), é importante “com base no objetivo deste projeto, identificar o grupo de clientes que quer satisfazer e determinar as suas expectativas”.

A próxima etapa é exatamente a determinação das expectativas, por meio de questionários ou entrevistas com grupos focalizados. Akao (1990) explica que esta etapa pode ser realizada por meio de uma sessão de brainstorming, cabendo à equipe de trabalho interpretar as expressões dos participantes, conforme descrito na figura a seguir:

<b>Etapas</b>
1. Transformação dos comentários vagos em expressões precisas;
2. Transformação dos comentários que expressam condições negativas em comentários positivos;
3. Eliminação de expressões que são valores numéricos das características da qualidade;
4. Divisão em sub-categorias e posterior agrupamento dos comentários que expressem a mesma coisa, para que cada sub-grupo contenha uma única idéia.

**Figura 13: A interpretação das expressões dos clientes em uma sessão de brainstorming.**  
**Fonte: Adaptado de Akao (1990)**

Vencidas estas etapas, deve-se descrever os elementos do serviço e, em seguida, registrar a intensidade dos relacionamentos entre os elementos do serviço, bem como suas associações com as expectativas.

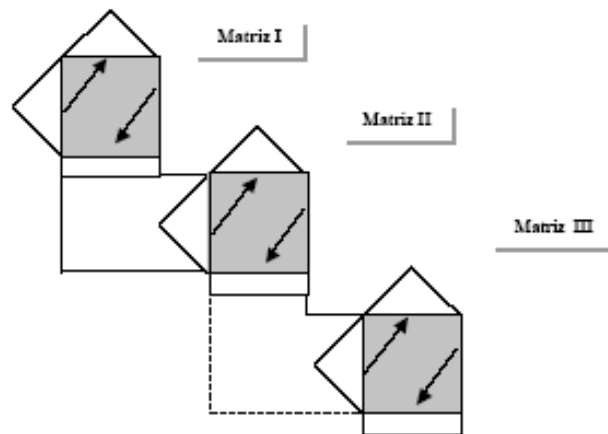
Conforme já citado, a representação gráfica do método é a “casa da qualidade” e Lovelock (1995, p. 137) explica que:

“A construção da casa começa com a pesquisa de mercado para determinar os atributos específicos do produto, desejados pelos clientes de um determinado segmento de mercado, pela importância relativa e como os clientes percebem os produtos concorrentes em comparação aos nossos, em relação a cada atributo”.

As etapas finais são ponderar os elementos de serviço, o grau de dificuldade de melhoria, a avaliação competitiva e, por fim, a avaliação estratégica e o estabelecimento de metas. Segundo Fitzsimmons (2000, p. 260), “em um projeto de QFD mais sofisticado, as expectativas dos clientes são desdobradas em níveis de detalhamento primário, secundário e terciário”, ou seja, uma expectativa primária como “segurança”, no nível secundário

poderia ser especificada como “ausência de qualquer risco” ou ainda, no nível terciário, definida como “agentes de segurança no estacionamento”.

A lógica do QFD é representada através do Modelo Conceitual composto por matrizes relacionadas, seqüenciadas de forma a permitir gerar um fluxo de informações ordenadas numa determinada direção. A explicitação dessa lógica no início dos trabalhos, segundo CHENG et. al.(1995), norteia o QD: “A lógica existente, é a lógica da idéia de sistemas – Entrada-Processo-Saída. As perguntas a serem feitas são (1) o que se necessita como saída e (2) o que possui como entrada”.



**Figura 14: Diagrama do Modelo Conceitual do QFD aplicado**  
**Fonte: Adaptado de CHENG (1995)**

No setor de serviços, o QFD costuma ser utilizado a partir do desdobramento de três matrizes principais que estão relacionadas entre si e seguem o mesmo raciocínio quanto à sua construção (figura 14). Estas matrizes são denominadas: (i) matriz da qualidade, que é construída após o levantamento da demanda da qualidade dos clientes e das características da qualidade do serviço; (ii) matriz dos serviços, construída a partir do desdobramento dos procedimentos de prestação do serviço; e (iii) matriz dos recursos, que é obtida por meio do

desdobramento dos itens de recursos humanos e infra-estrutura necessária para a prestação do serviço. (RIBEIRO et.al.,2001).

As matrizes do QFD são constituídas a partir de duas tabelas, a dos "o que", que traz os itens dispostos nas linhas da matriz e seus pesos de importância; a dos "como" traz os itens dispostos nas colunas da matriz. As intersecções entre linhas e colunas são alinhadas e mensuradas quanto ao impacto dos itens das colunas sobre os itens das linhas; para tanto, são utilizadas escalas numéricas com o propósito de mensurar estes relacionamentos.

Mostraremos um exemplo a seguir: produto (café supremo):

- Desejos e necessidades dos clientes:

O QUÊ
quente
forte
saboroso
fresco
sem pó
preço
aroma

- Tradução da voz do cliente:

O QUÊ	COMO
quente	temperatura
forte	concentração
saboroso	degustação
fresco	tempo
sem pó	ppm
preço	R\$
aroma	odor

- Especificação de projeto:

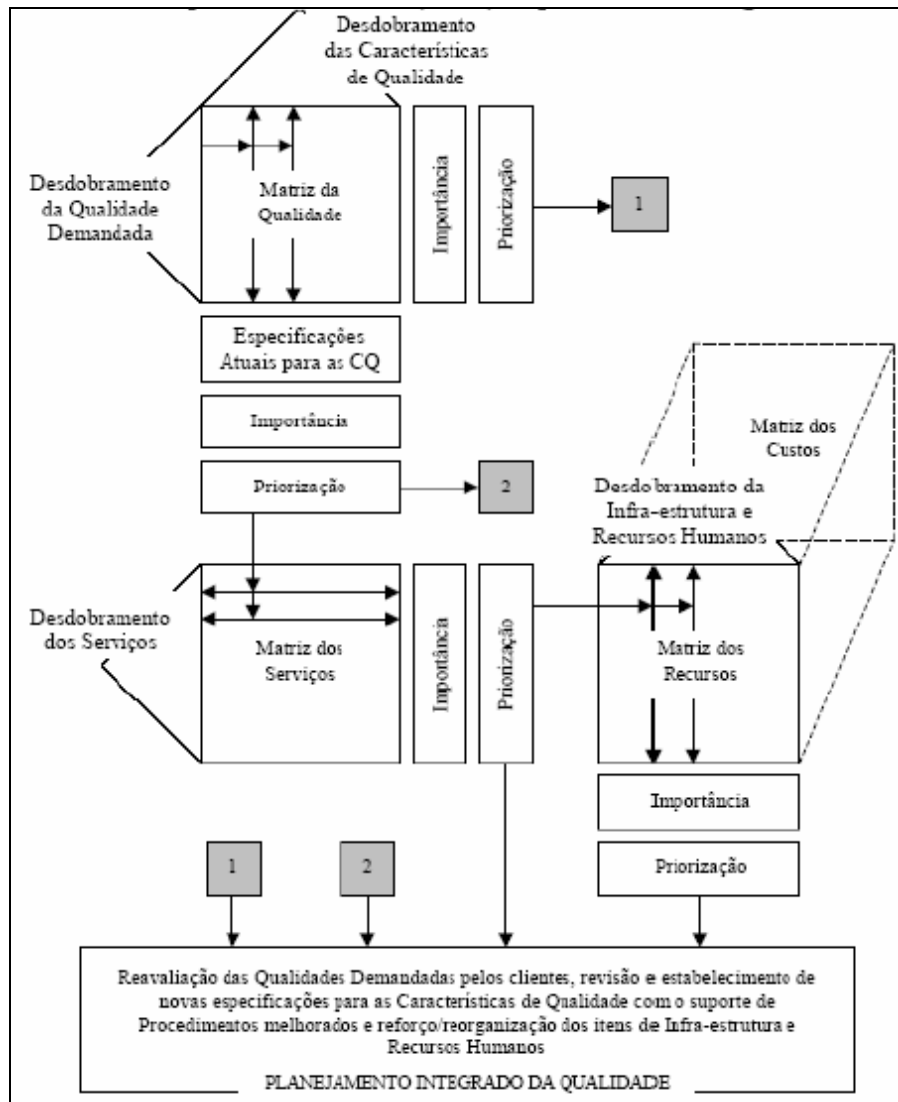




□ Análise da qualidade:

- linhas em branco: necessidades de clientes não atendidas;
- colunas em branco: requisitos desnecessários ou necessidades de clientes incompletas;
- linhas ou colunas somente com relações fracas (D): adivinhação ou "achismo";
- valores-alvo não quantificados;
- muitas relações: menos que 50% da matriz em branco dificulta a priorização;
- oportunidades de sobrepujar concorrência;
- correlações negativas: tentar eliminar ou contrabalançar;
- conflitos entre avaliações.

A figura 15 representada abaixo mostra o modelo conceitual do QFD para serviço, que é constituído do desdobramento de três matrizes principais, uma matriz auxiliar e uma etapa final relacionada ao planejamento da qualidade.



**Figura 15: Modelo conceitual de QFD para serviços**

**Fonte: Ribeiro et al. (2000)**

Após o levantamento numérico destas relações, pode-se priorizar características da qualidade crítica, procedimentos críticos para qualidade dos serviços, e recursos humanos e de infra-estrutura críticos para a prestação do serviço, levando-se em consideração informações estratégicas mensuradas por valores que variam de modo a caracterizar os itens "sem importância" ou "muito importantes". (FOGLIATTO, SILVEIRA, ROYER, 2003).



Trata-se de um método bastante trabalhoso, com muitas etapas e que, pressupõe um alto nível de qualificação do profissional que conduzirá o processo.

O principal foco é, de acordo com Lovelock (1995, p. 137), o “desenvolvimento de habilidades para conceber, criar e comercializar produtos e serviços que os clientes desejam e continuarão a adquirir”. É a principal razão de se determinar as expectativas dos clientes, conforme já estudado em diversos tópicos deste trabalho. Paladini (2000, p. 318) corrobora com esta tese ao afirmar que o QFD “visa, essencialmente, determinar como se processará a “reação” da empresa às alterações de exigências, preferências, conveniências, posturas ou outras manifestações de clientes e consumidores”.

## 2.9 ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS

É comum para as pessoas que administram empresas de serviços formarem suas opiniões sobre o cliente através de longos anos de experiência, sem embasar-se em dados reais. Cada gerente tem uma teoria sobre a importância do cliente, mas em poucos casos essa teoria realmente baseia-se em pesquisas razoavelmente científicas.

Portanto, as empresas que usam a intuição, orientadas apenas pelas normas do setor por suas práticas tradicionais, acabam adotando estratégias inadequadas, tendo uma participação menor no mercado e lucros anêmicos. A maioria dos estudos sempre mostra diferenças enormes entre a forma como o cliente e o fornecedor definem o serviço e classificam a importância de diferentes atividades de serviço (Davidow, 1991, p 93).

Como mostramos anteriormente, para medir a qualidade do serviço (gap entre expectativa e percepção), os autores Berry e Parassuraman desenvolveram uma ferramenta chamada de Servqual que é composta por cinco dimensões compostas pelos vinte e dois

atributos identificados no estudo. Esta ferramenta foi desenvolvida com o intuito de poder ser aplicada a qualquer indústria ou tipo de serviço. Os atributos que o compõe encontram-se abaixo:

1. Modernidade dos equipamentos,
2. Aparência das instalações físicas,
3. Aparência dos funcionários,
4. Conformidade entre a aparência dos equipamentos e o serviço prestado,
5. Cumprimento das promessas,
6. Interesse e disposição para resolver problemas dos clientes,
7. Segurança transmitida aos clientes,
8. Cumprimento dos prazos,
9. Precisão dos registros,
10. Informação sobre quando os serviços serão prestados,
11. Prontidão para realizar o serviço,
12. Disposição para atender os clientes,
13. Disponibilidade dos funcionários para atender o cliente, não importa o que esteja fazendo ou se esteja ocupado,
14. Confiança transmitida pelos funcionários,
15. Sensação de segurança dos clientes ao realizarem as transações,
16. Educação dos funcionários,
17. Suporte dado pela organização para os funcionários realizarem seus trabalhos,
18. Atenção individualizada aos clientes,
19. Atendimento personalizado,

20. Conhecimento das necessidades do cliente,

21. Atenção dispensada aos interesses do cliente,

22. Conveniência do horário de atendimento para o cliente.

Abaixo estão sintetizados os atributos listados por outros pesquisadores:

Itens	BERRY SERVQUAL	MIRSHAWKA	GIANESI	TEBOUL	ALBRECHT
01	Empatia	Cortesia	Atendimento / Atmosfera	Interação com os funcionários	Interpessoal
02	Tangibilidade	Tangíveis	Tangíveis	Interação com o processo	Ambiental
03	Confiabilidade	Confiabilidade	Credibilidade / Segurança	Credibilidade / Confiabilidade	
04	Responsabilidade	Responsividade	Consistência		
05	Segurança	Segurança			
06			Custo	Preço	Financeiro
07		Competência	Competência		
08			Flexibilidade	Resultado / Ampliação	
09		Comunicação			Informativo
10		Acesso	Acesso		
11					Entregável
12		Credibilidade			
13			Velocidade no atendimento		
14					Processual
15					Estético

**Figura 16: Os atributos dos serviços, na ótica de Mirshawka (1993), Gianesi (1996), Téboul (1999) e Albrecht (1995), comparativamente com os atributos de Berry.**

**Fonte: AGUIAR (2001)**

Aguiar (2001) comenta que na figura acima, para efeito de comparação, foram consideradas como base, as denominações de Berry (1996) e de seu SERVQUAL, por ser este autor o precursor deste tipo de análise.

Pode-se perceber que do item 1 ao item 3, mesmo com diferentes denominações, praticamente todos os autores corroboram com Berry (1996). Já nos itens 4 e 5, a unanimidade acaba e novos itens são acrescentados, ampliando assim o estudo inicial de Berry (1996).

Um bom exemplo de inovação é o item 6. Embora o SERVQUAL não se refira a fatores ligados a preço, alguns autores, posteriormente, consideraram este fator.

Para Giancesi (1996, p. 97) “o custo de um serviço é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço”. O autor salienta ainda que não se trate apenas da questão monetária, mas também de fatores ligados ao custo com o tempo gasto e com o esforço físico, dentre outros itens.

No item 7 da fig.16, Giancesi (1996) e Mirshawka (1993) escrevem sobre a competência e a definem como a capacidade de oferecer ao cliente a habilidade técnica, por exemplo, que ele não tem. Este atributo merece atenção especial, pois se o cliente não visualizar no fornecedor de serviços a competência que ele, cliente, não dispõe, não se sentirá motivado a contratar o serviço.

Téboul (1999) define o próximo item como uma ampliação ou flexibilização do resultado esperado, ou seja, o item 8 versa sobre a personalização do serviço de acordo com as necessidades dos clientes. Atualmente, na abordagem de marketing reverso de Kotler (2001), oferecer um serviço sob medida ao cliente torna-se um grande diferencial competitivo ou, como ficou notabilizado na literatura especializada, *tailor made*.

Na seqüência, o item 9 da fig.16, apresenta um atributo relacionado a disponibilização de todas as informações necessárias para ao cliente, com a utilização de uma linguagem simples, clara e acessível, ou seja, o cliente tem a sua disposição todas as informações de que necessita?

O item 10 da fig. 16 é definido por Giancesi (1996, p. 96) como “a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço”, sendo este item citado também por Mirshawka (1993).

Do item 11 da fig. 16 até o final, Mirshawka (1993), Giancesi (1996) e Albrecht (1992) acrescentam, cada um, diversos atributos. Para facilitar o entendimento, destes e de

todos os demais, tornou-se necessário à elaboração de uma espécie de glossário, definindo todos os atributos, conforme a figura a seguir:

ATRIBUTO	SIGNIFICADO
Empatia	É quão agradável é a experiência do cliente no atendimento
Tangibilidade	Qualidade e/ou aparência de tudo com o que o cliente tem contato
Confiabilidade	Possibilitar que o cliente forme uma baixa percepção de risco no serviço, em virtude da habilidade de transmitir confiança
Custo	Pagar o menos possível, dentro de um valor relativo.
Responsabilidade	Capacidade e vontade dos funcionários em fornecer o serviço, mantendo sempre o mesmo padrão
Segurança	Mostrar ao cliente que a empresa possui todas as condições físicas e financeiras de atendê-lo
Competência	Capacidade de oferecer ao cliente a capacidade técnica de que o mesmo não dispõe
Flexibilidade	A capacidade de adaptar o serviço às necessidades dos clientes, no processo ou quanto aos recursos necessários (projeto, pacote, data, local, volume, robustez do sistema e recuperação de falhas)
Comunicação	Disponibilizar ao cliente todas as informações necessárias, com uma linguagem acessível.
Acesso	Oferecer um serviço de fácil contato e/ou acesso (localização, sinalização, horário, linhas telefônicas e entrega)
Entregável	Qualquer objeto que fique com o cliente durante ou após a prestação do serviço
Credibilidade	Demonstrar interesse pelo cliente através dos cuidados com os mínimos detalhes que poderiam prejudicar a imagem da empresa
Velocidade no atendimento	Atender o cliente em um espaço de tempo (real ou percebido) que o satisfaça
Processual	São as ações, os processos, que o cliente desenvolve durante a prestação do serviço
Estético	Aspecto relacionado à percepção sensorial do cliente

**Figura 17: Os 15 atributos dos serviços e seus significados.**  
**Fonte: AGUIAR (2001)**

Ao desenvolver um serviço individual para oferecer ao mercado, deve-se distinguir três níveis do conceito de um serviço: núcleo, perceptível e aumentado (Kotler e Bloom, 1988, p. 197).

O serviço núcleo está sempre à disposição do cliente, de alguma forma perceptível. Pode-se configurar seis atributos básicos de um serviço que os clientes percebam - ou o vejam posicionado - satisfazendo os benefícios-núcleo que estão procurando Kotler e Bloom (1988, p. 198), quais sejam:

1. Pessoal. As pessoas que executam o serviço. As pessoas que fornecem um serviço profissional são os atributos-chave daquele serviço. Os clientes compram “pessoas” em lugar de serviços, o que é instigante para os efeitos e ações de

marketing. O desenvolvimento de forte atributo “pessoal” exige treinamento, aprendizagem e mobilidade dos profissionais que dele se utilizam, já que é a referência maior para os clientes.

2. Nível de qualidade - o nível de competência profissional com que o serviço é executado. Implica monitoramento constante dos níveis de qualidade e a rigorosa disciplina para mantê-los. Pesquisas com clientes podem esclarecer como são “percebidos” os níveis de qualidade, sugerindo áreas onde precisam ser implantados refinamentos no serviço, ou melhor, comunicação nos atuais níveis de qualidade.

3 .Duração do serviço – o tempo necessário aos profissionais para a execução do serviço (tempo vendável) pode ter grande influência na avaliação feita pelos clientes. No sistema de remuneração por hora, os profissionais devem ser desencorajados a realizarem atividades desperdiçadoras de tempo. Por outro lado, devem ser orientados para dedicar tempo para discussões menos formais com os clientes quando cobram honorários fixos.

4. Tempo de espera - o tempo que o cliente tem de esperar antes que o serviço seja satisfatoriamente completado. Quanto menos os clientes têm de esperar para começar a receber um serviço profissional desempenhado satisfatoriamente, tanto mais o apreciam. “Embora muitos deles prefiram utilizar profissionais muito 'ocupados' - vendo isto como uma indicação de que o profissional é de muita competência -, a maioria aprecia quando o profissional pode arranjar tempo para eles” (Kotler & Bloom, 1988, p. 201).

5. Equipamento de suporte - a maquinaria, os instrumentos e outros equipamentos que o profissional utiliza para realizar o serviço. Os clientes formam

impressões dos profissionais baseando-se em parte nos tipos de computadores, instrumentos e equipamentos existentes no escritório, podendo-se mensurar, por meio de pesquisa, o quanto os clientes do mercado-alvo atentam para este fator, investindo-se neste aspecto.

6. Pacote e rotulagem - o nome e a respectiva descrição do serviço ou do conjunto de serviços. A oferta de “pacotes”, com marcas apropriadas, diferencia os serviços ante os olhos dos clientes e também os ajuda a lembrar destes serviços.

Além destas dimensões - núcleo perceptível - pode-se oferecer ao mercado serviços e benefícios extras, configurando um serviço aumentado. O aumento do nível do serviço, ultrapassando as condições perceptíveis visa a atender aos desejos adicionais dos clientes e/ou diferenciar seus serviços da concorrência. "Competir em termos de plus está se tornando cada vez mais necessário em muitas profissões" (Kotler e Bloom, 1988, p. 202).

Cada atributo assume um significado diferente para cada consumidor. Assim, é necessário esclarecer a avaliação do grau de importância dos atributos para cada segmento de consumidores. Além disso, pesquisas de mercado auxiliam os gestores a encontrar o ajuste entre as necessidades dos segmentos de consumidores e os atributos necessários para satisfazê-los.

Alpert (1971) classifica os atributos em salientes, importantes e determinantes:

- Salientes são os atributos que os consumidores conseguem perceber em determinado produto-marca, empresa ou instituição. Funcionam como um conjunto total de atributos percebidos por um determinado público consumidor, sem, no entanto, possuir qualquer grau de importância ou determinação no processo de compra. Apenas estão reconhecidamente presentes em determinado produto ou marca para um grupo específico.

□ Importantes são os atributos que um determinado grupo de consumidores considera importantes no momento da escolha do produto. Pode-se considerá-los um subgrupo dos atributos salientes; também não determina a compra, pois muitos consumidores não os levam em conta por considerá-los presentes em todos os produtos de determinada classe de produtos da qual examinam a possibilidade de comprar (Alpert, 1971).

□ Determinantes são atributos cuja existência e percepção, para o consumidor, são a melhor resposta à satisfação de suas expectativas em relação a determinado produto ou marca. Situam-se entre os atributos importantes que o consumidor considera capazes de influenciar positivamente na compra.

Em outro estudo, realizado com consumidores finais e corporativos concluiu-se que os clientes, de forma geral, esperam que as empresas realizem aquilo que elas são supostas a fazer, forneçam um serviço mais personalizado, estejam próximas ao cliente e sejam pró-ativas. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1991).

De acordo com a literatura acima pesquisada, apresentaremos a seguir uma tabela com atributos específicos aos serviços de arquitetura e construção estudadas, mostrando os autores dos artigos e os atributos retirados das conclusões de suas pesquisas:



	Soetanto, Proverbs, Holt (2001)	Melhado Grillo (2003)	Morgan, Foremann, Poh (1994)	Winters (2003)	Othman, Pasquire Hassman (2005)	Faulkner Hudson Barret (2000)	Cheng, Proverbs Oduoza (2006)
Fidelidade ao orçamento							
Espírito de colaboração equipe dos profissionais							
Honestidade, integridade e compromisso do profissional							
Garantia dos serviços							
Flexibilidade para alterações na obra/ programa de necessidades							
Treinamento da equipe de contato com cliente (empatia)							
Exatidão Técnica (confiabilidade)							
Direitos e deveres no contrato cliente/profissional							
Programa de necessidades do projeto							
Desenvolvimento contínuo do programa de necessidades							
Sistemas de qualidade implantados							
Fidelidade ao Cronograma							
Comunicação profissional/cliente							
Profissional com bons fornecedores							

**Figura 18: Os 15 atributos de serviços retirados da literatura pesquisada.**

**Fonte: criado pela autora.**

Após pesquisarmos os atributos dos serviços em geral e formarmos uma tabela com os atributos dos serviços de arquitetura retirados dos artigos estudados, mostraremos uma tabela a seguir com os atributos que foram escolhidos para fazerem parte dos questionários da pesquisa:

Atributos		Significados
Fidelidade ao orçamento		Capacidade do profissional de executar os serviços dentro do valor que foi previamente acordado
Empatia		Capacidade de encantar o cliente em cada contato seu com o profissional
Confiabilidade		Capacidade do profissional em transmitir segurança ao cliente
Garantia dos serviços	Solução aos problemas durante a execução	Habilidade de solucionar problemas durante a obra, compatibilização entre projetos
	Correção de defeitos após a entrega da obra	Garantia que após a entrega da obra, possíveis defeitos sejam corrigidos rapidamente
Flexibilidade para alterações na obra/ programa de necessidades	Alterações por necessidades técnicas	Capacidade do profissional de alterar os projetos ou especificações por problemas técnicos ou financeiros.
	Alterações em função do cliente	Capacidade do profissional de alterar os projetos por motivo de mudança no programa de necessidades.
Acesso (disponibilidade)	Horário atendimento conveniente	Oferecer ao cliente horário de atendimento de acordo com a sua necessidade
	Celular direto	Contato direto com o profissional
	Pessoal escritório	Fácil acesso ao escritório do profissional
Interesse/reputação		Demonstrar interesse pelo cliente através dos cuidados com os mínimos detalhes que o envolvem ao projeto e ocupação.
Interação com o processo		Manter o cliente informado de todo andamento do processo do serviço
Programa de necessidades do projeto		Saber extrair as informações do cliente com extrema clareza para a confecção de um programa de necessidades completo.
Velocidade no atendimento	Tempo das reuniões	Tempo de atendimento de acordo com a evolução da reunião
	Atenção aos prazos	Reuniões com o cliente dentro dos prazos estipulados
Comunicação (projeto)		Entregar ao cliente projetos com todas as informações necessárias e de forma que o cliente entenda.
Fidelidade ao Cronograma	Seguir o cronograma da obra no caso do acompanhamento	Acompanhar a obra para fazer cumprir o prazo previamente acordado
Valor cobrado		
Acompanhamento da Obra		

**Figura 19: Atributos dos serviços de arquitetura escolhidos para serem pesquisados e seus significados.**

**Fonte: criado pela autora.**

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho fundamenta-se nos seguintes métodos de pesquisa:

□ Pesquisa bibliográfica: esta etapa foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas sobre o tema abordado, como: teses, dissertações, artigos científicos, livros, sites, ou qualquer outro tipo de material elaborado. Pretendeu-se com essa pesquisa não só conhecer os estudos realizados no Brasil e no exterior sobre o tema, mas também aprofundar o embasamento teórico para dar suporte crítico para a pesquisa de campo.

□ Pesquisa documental: nesta etapa pretendeu-se explorar o tema através de estudos e análises de fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, como: pranchas de projeto, atas de reunião, documentos de gestão de projetos, jornais, revistas, entre outros.

Após a realização das etapas anteriores, partir-se-á para a pesquisa de campo com o intuito de abranger o universo estudado, com preocupações em todos os níveis de abordagem mostradas a seguir:

□ Pesquisa de campo: esta etapa contempla duas fases, a primeira a realização de questionários com arquitetos onde teremos informações sobre qualidade e importância dos atributos dos serviços da área profissional, e a segunda fase questionários com clientes que já utilizaram os serviços desses profissionais, onde teremos informações mais específicas sobre a importância dos atributos deste serviço extraídas dos usuários do serviço.

O questionário de pesquisa, adaptado a partir das contribuições de Tontini e Silveira (2005), foi composto de quatro partes. Na primeira, os respondentes avaliaram sua satisfação com situações imaginárias de suficiência e insuficiência no desempenho de cada atributo em um questionário modificado do Modelo Kano. A Figura 20 mostra um exemplo dessas questões para o atributo valor, pesquisado neste trabalho.

<b>Indique como você pensa que o cliente se sentiria durante um serviço de arquitetura se:</b>	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Posso Tolerar	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito	É o mínimo que espero
1. Sempre conseguisse marcar as reuniões nos horários que fossem convenientes pra você?								
2. O profissional não tivesse horários flexíveis para marcar as reuniões?								

**Figura 20= Questionário Modificado do Modelo Kano**  
**Fonte= autora**

A questão de suficiência (ou existência) do atributo será chamada neste trabalho de Kano + e a questão de insuficiência (ou inexistência) de Kano-. Tontini e Silveira (2005) propõem um questionário utilizando uma escala variando de muito insatisfeito a muito satisfeito, atribuindo um valor numérico variando de -3 (muito insatisfeito) a + 3 (muito satisfeito) para cada resposta. Para evitar simetria nas respostas, as perguntas positivas e negativas foram dispostas em ordem aleatória no questionário.

Em seguida, a importância de cada atributo foi avaliada em uma escala de 1 a 5, sendo 1 “sem importância” e 5 “extremamente importante”. Na terceira parte, usando a mesma escala da Figura 1, pediu-se aos respondentes que marcassem sua satisfação com o desempenho atual dos atributos pesquisados no último serviço de arquitetura contratado. Por último, pediu-se a satisfação geral com o último serviço de arquitetura que utilizou e alguns dados demográficos.

### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo utilizado nesta pesquisa será a totalidade dos profissionais que participam da Mostra Casa&Cia 2007, e clientes de cada um destes profissionais que foram atendidos nos últimos doze meses.

A Mostra Casa&Cia 2007 é composta por 32 ambientes assinados por 42 profissionais (empresas e profissionais autônomos), entre eles arquitetos, decoradores, paisagistas e designers.

Para que se tenha uma amostra válida, serão entrevistados todos os profissionais e 300 clientes, ou seja, pessoas que já contrataram serviço de um profissional da área de arquitetura e decoração.

A escolha deste universo ocorreu por ser um evento de grande importância e credibilidade na cidade que integra alguns dos melhores profissionais de todo Vale do Itajaí e litoral. Com isso, a coleta de dados se torna mais acessível tanto com os profissionais quanto com os clientes, pois é essencialmente neste evento onde os profissionais estão querendo mostrar seu trabalho aos clientes. Neste caso teremos uma amostra não-probabilística por julgamento.

Assegurou-se, durante os contatos, a preservação da identidade dos profissionais e clientes participantes.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, que emprega questionários estruturados não-disfarçados como instrumento de coleta de dados.

Os primeiros questionários foram coletados pessoal e individualmente, tanto com alguns profissionais quanto com alguns clientes. Como houve certo constrangimento na resposta e entrega dos questionários, tanto por parte dos profissionais como dos clientes, pessoalmente para a autora, modificou-se o método de coleta dos mesmos.

Primeiro fez-se o contato com cada profissional por telefone, e então os questionários eram entregues pessoalmente ou via e-mail, podendo assim tirar alguma dúvida, caso houvesse.

Com os clientes o mesmo era feito, e ainda foram deixados questionários em lojas de decoração, as quais foram instruídas a entregá-los aos clientes que já haviam contratado um profissional de arquitetura. Para tal procedimento as vendedoras foram instruídas caso houvesse dúvidas por parte dos clientes.

A devolução dos questionários ocorreu de duas formas: semanalmente os questionários tanto de clientes como de profissionais eram recolhidos nas lojas especificadas para que não houvesse o reconhecimento do respondente, ou então eram entregues pessoalmente à autora.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não se pretende, com este trabalho, avaliar modelos nem mesmo efetuar estudos sobre processos de projeto, ou a melhor maneira de geri-los. E sim obter características destes serviços e analisar se este conjunto de atributos entregue pelo serviço do arquiteto tem atendido às necessidades dos seus clientes.

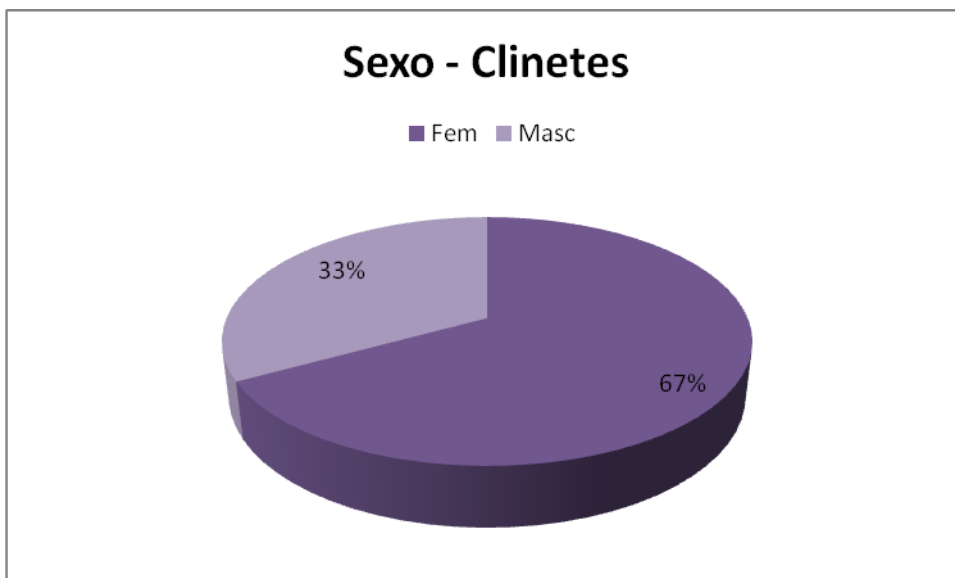
Em se tratando de uma pesquisa que envolve comportamento, algum constrangimento ocorreu por parte dos pesquisados por ser a autora profissional da área. Por isso houve a necessidade de modificar o método de coleta de dados.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

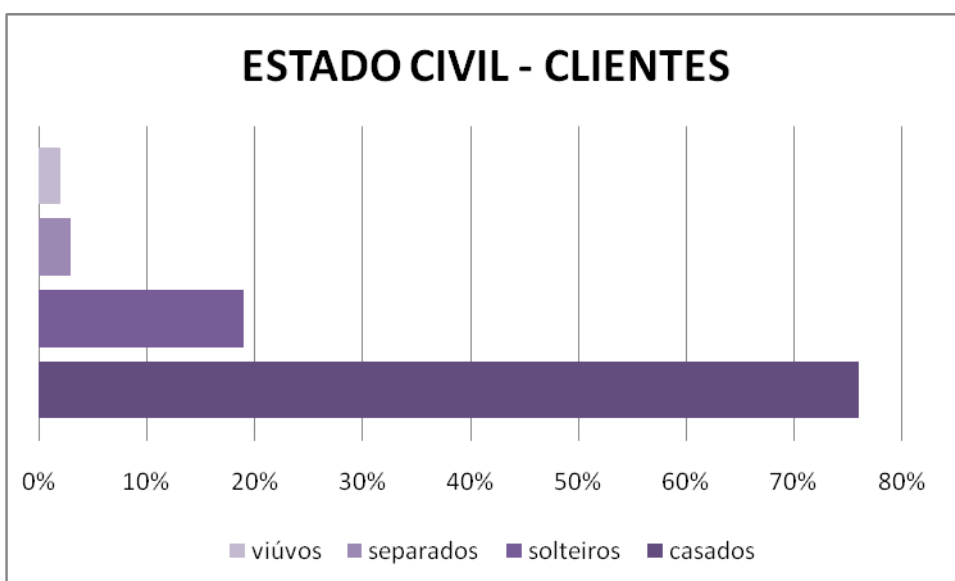
Foram entregues 300 questionários a clientes, dos quais 113 foram respondidos, e somente 100 puderam ser utilizados por motivos de rasuras e inexistência de respostas.

Entre os 42 profissionais, três pediram para não participar da pesquisa, e dos demais obteve-se 30 respondentes.

Na amostra de clientes pesquisada, 80% dos entrevistados tinham entre 25 a 45 anos e 20% entre 46 e 65 anos de idade. Destes 67% eram mulheres e 33% homens como mostra a figura 20. Ainda podemos observar na figura 22 que a grande maioria dos clientes que já contrataram ou estão utilizando o serviço de um profissional de arquitetura é casado.



**Figura 21= Gráfico que mostra o sexo dos clientes pesquisados.**  
**Fonte= autora.**



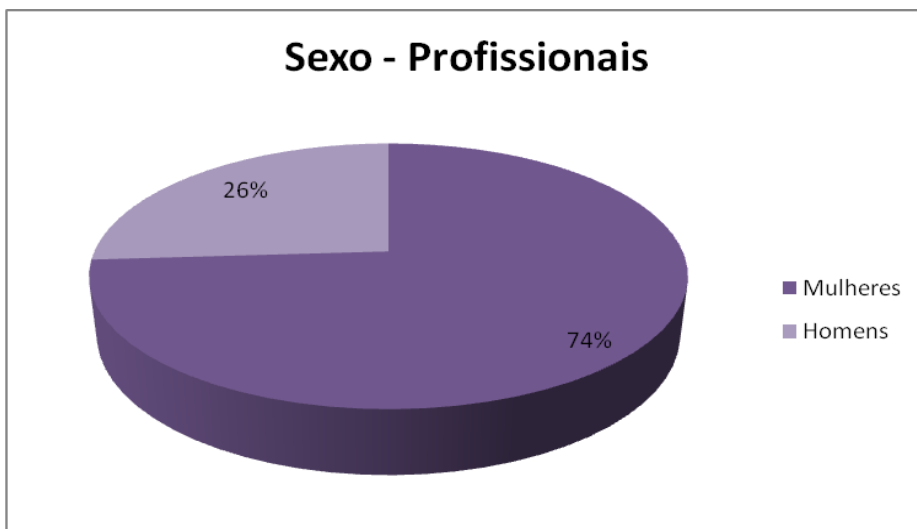
**Figura 22= Gráfico que mostra o estado civil dos clientes pesquisados.**  
**Fonte= autora.**

Já entre a amostra dos profissionais pesquisados, 70% têm idade entre 20 e 35 anos e 30% tem idade entre 36 e 50 anos. Entre os profissionais pesquisados, 74% são mulheres e 26% são homens (fig.23 e 23a), e existe uma igualdade entre os profissionais no que diz respeito ao estado civil dos mesmos como mostra a figura 24.

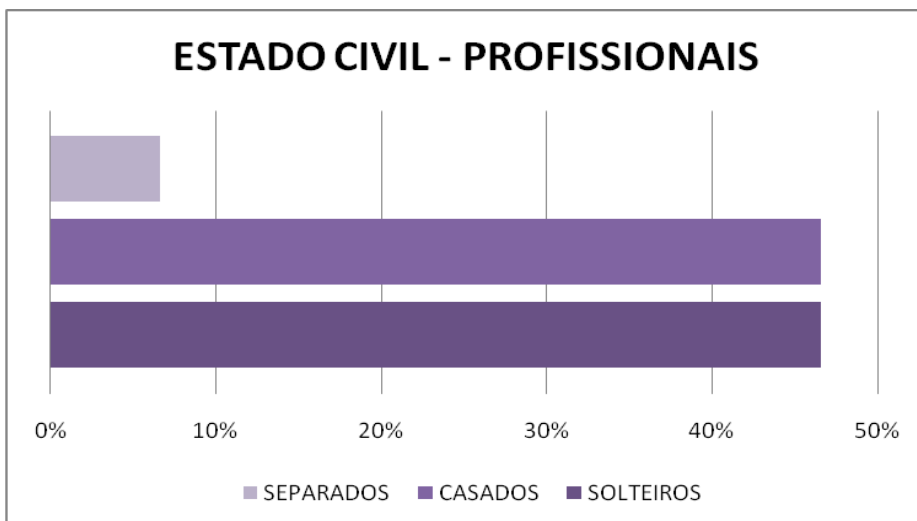




**Figura 23=** Gráfico que mostra a idade dos profissionais pesquisados.  
**Fonte=** autora.

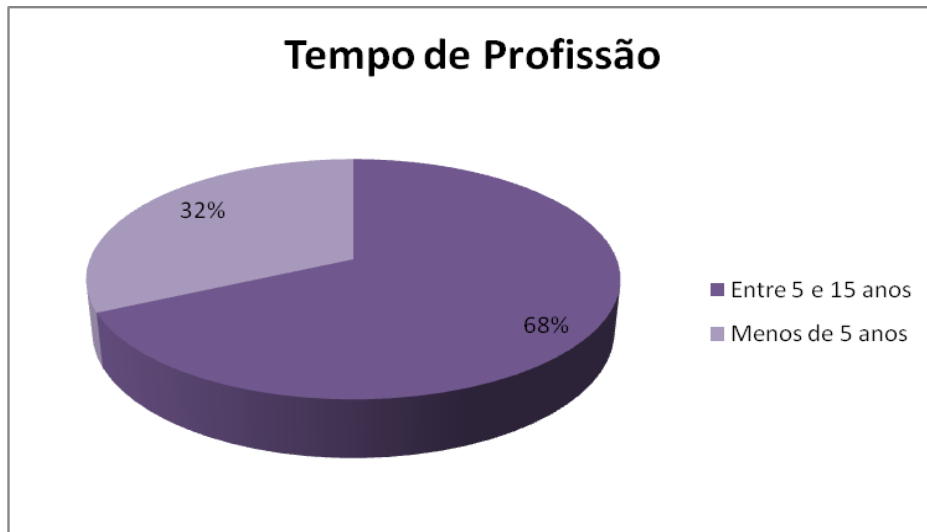


**Figura 23a=** Gráfico que mostra o sexo dos profissionais pesquisados.  
**Fonte=** autora.

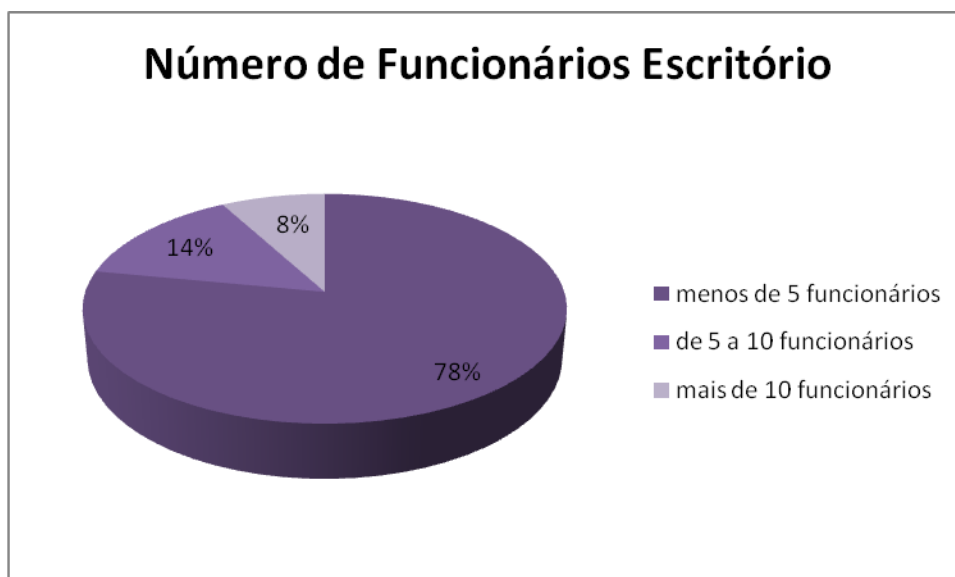


**Figura 24=** Gráfico que mostra o estado civil dos profissionais pesquisados.  
**Fonte=** autora.

Os profissionais pesquisados tem em sua maioria mais de 5 anos de profissão (fig. 24a) mas possuem escritórios pequenos, com menos de 5 pessoas trabalhando como mostram as figuras 24b.



**Figura 24a= Gráfico que mostra o tempo de profissão dos arquitetos pesquisados.**  
Fonte= autora.



**Figura 24b= Gráfico que mostra o número de pessoas que trabalham com os profissionais pesquisados.**  
Fonte= autora.

#### 4.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO UTILIZADOS.

Neste trabalho utilizou-se a análise dos atributos pelos seguintes modelos de avaliação de qualidade em serviços: Matriz de Importância X Desempenho (MARTILLA; JAMES, 1977), Modelo Kano(KANO, 1984) e a Análise dos Gaps de Melhoria (TONTINI;SILVEIRA 2005).

A Matriz de importância e desempenho, proposta por Martilla e James(1977), já explícita na seção 2.4.1 desta pesquisa, permite uma visão sobre quais atributos de serviço deveriam ser melhorados para tornarem-se mais competitivos no mercado. Os dados pesquisados são utilizados para construir uma matriz bi-dimensional, onde a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho do atributo pelo eixo x.

A matriz é dividida em quatro quadrantes, onde o Quadrante I mostrará atributos com alta importância e alto desempenho, representando uma possível vantagem competitiva; no Quadrante II atributos com alta importância mas baixo desempenho, que deverão receber atenção imediata; o Quadrante III contém os atributos com baixa importância e baixo desempenho, não sendo necessário concentrar esforço adicional ;e o Quadrante IV apresenta os atributos com alto desempenho, porém com baixa importância, neste caso o profissional pode estar desperdiçando recursos que poderiam ser mais bem aproveitados com outras aplicações.

O eixo de desempenho da Matriz pode ser elaborado com dados absolutos ou relativos à concorrência. Já a importância pode ser determinada pela importância declarada ou pela importância derivada estatisticamente (GARVER, 2003). Na importância declarada, os consumidores tendem a dar alta importância para quase todos os atributos, havendo pouco poder de discriminação. Já na importância derivada estatisticamente, o poder de discriminação entre os atributos é maior, porém o método pressupõe que haja uma relação

linear entre a satisfação com os atributos e a satisfação geral, e que os respondentes tenham tido experiência com diferentes níveis de desempenho dos atributos (TONTINI; SILVEIRA, 2005).

O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (KANO, 1984; BERGER et al, 1993; MATZLER et al, 1996) traz uma perspectiva diferente para a análise de oportunidades de melhoria, levando em consideração a relação assimétrica entre desempenho e satisfação. O Modelo Kano faz distinção entre três tipos de atributos que influenciam a satisfação do cliente: atrativos, obrigatórios, unidimensionais, neutros e reversos como já apresentado na seção 2.4.2 desta pesquisa.

Apesar do Modelo Kano trazer essa visão diferente sobre o efeito do desempenho dos atributos na satisfação do consumidor, ele não leva em consideração o nível atual de desempenho dos mesmos. Como a posição competitiva não é levada em consideração, o Modelo Kano, usado de maneira isolada, também é limitado como um direcionador dos esforços de melhoria (TONTINI; SILVEIRA, 2005).

Como meio de direcionar esforços de melhoria é muito importante que seja avaliado qual a situação atual, isto é, quão satisfeitos estão os clientes com os atuais profissionais no mercado, e qual a posição competitiva do profissional em relação aos concorrentes. Para isso usaremos a Análise Competitiva dos Gaps de Melhoria que procura determinar qual a satisfação adicional que poderá ser conseguida pela melhoria de um atributo.

Utilizando o questionário como exemplificado na seção 3 desta pesquisa, os valores médios de satisfação com o desempenho superior (Kano +) e inferior (Kano -) são comparados com o valor médio de satisfação atual com o atributo no mercado. Desta

maneira, segundo os autores, fica claro o ganho ou perda de satisfação proporcionada por um aumento ou diminuição no desempenho do atributo.

As linhas divisórias de neutralidade foram estabelecidas em  $\pm 0,9$ . Este valor é obtido pela divisão do Gap/média dos Gaps. Isto é, atributos que apresentam incremento na satisfação maior que 0,9 são considerados relevantes para melhoria do serviço. Já atributos que apresentam insatisfação média inferior a -0,9 com sua ausência são considerados significativos como possíveis geradores de insatisfação geral.

Na Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria, integra-se os modelos Kano e Importância x Desempenho, mudando a maneira de atribuir os valores no eixo de desempenho.(FIGUEREDO;TONTINI;SILVEIRA.2006).

No presente trabalho plotou-se no eixo x do desempenho o gap positivo, dado pela subtração do Kano+ (situação desejada) pela satisfação atual do atributo, e a importância declarada no eixo y da importância. Foi escolhida a importância declarada pelo fato da mesma permitir a melhor visualização dos atributos atrativos, que tendem a ter baixa importância declarada.

Nesse caso, quanto mais negativo o gap de desempenho, mais distante está o desempenho atual do atributo do que seria ideal. Com isso atributos com baixa importância e gap elevado são considerados atrativos, ao invés de pontos fracos menores como na matriz de importância e desempenho original. (FIGUEREDO;TONTINI;SILVEIRA.2006).

#### 4.1.1 ANÁLISE DOS MODELOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS – VISÃO PROFISSIONAIS.

Inicialmente serão analisados os gráficos dos modelos de avaliação citados acima de acordo com os dados dos questionários respondidos pelos profissionais em relação ao que pensam que seu cliente sente em relação aos serviços de arquitetura.

A figura 24 mostra o gráfico de dispersão do Modelo Kano pelos Gaps de Melhoria, classificando os atributos de satisfação de serviço de arquitetura estudados na visão dos profissionais.

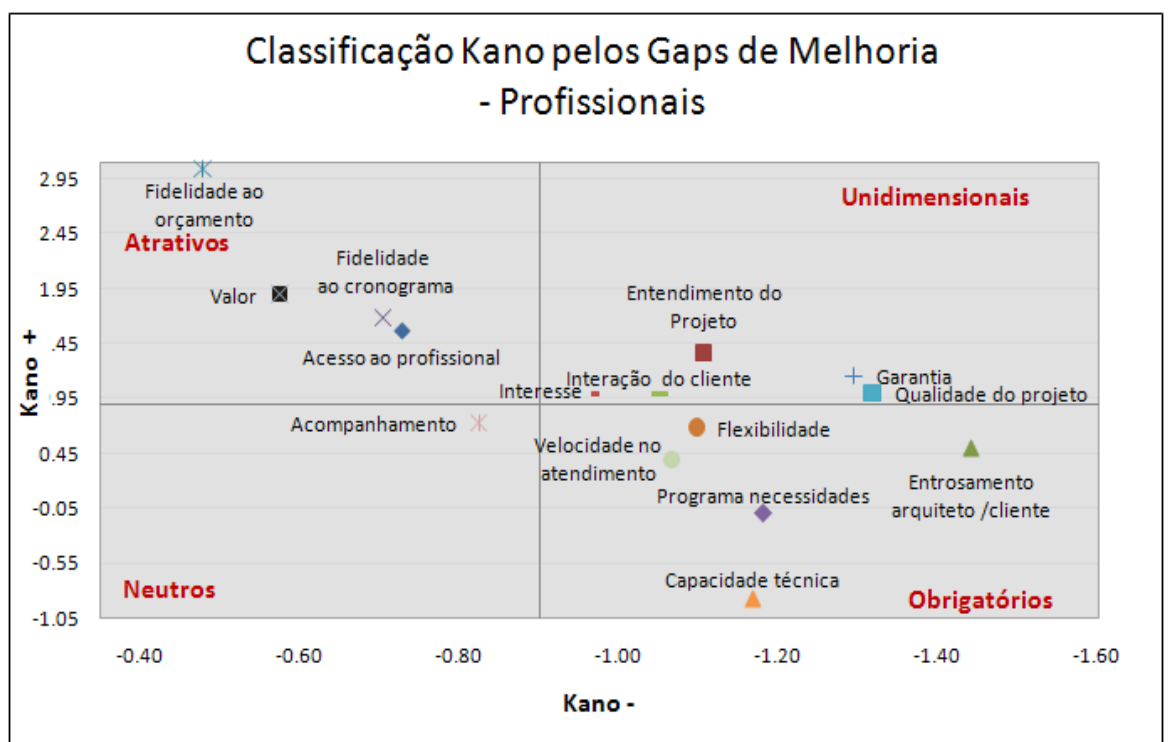


Figura 24= Matriz do Modelo Kano – visão Profissionais  
Fonte=autora

O gráfico acima é representado pela subtração dos valores médios de satisfação com o desempenho superior (Kano +) pela satisfação atual e então dividido pela média dos gaps+, e a subtração do desempenho inferior (Kano -) pela satisfação atual e dividido pela média dos gaps-.

A Classificação segundo o Modelo Kano mostra que atributos como “valor cobrado pelo projeto”, “fidelidade ao cronograma inicial”, “fidelidade ao orçamento inicial”, e

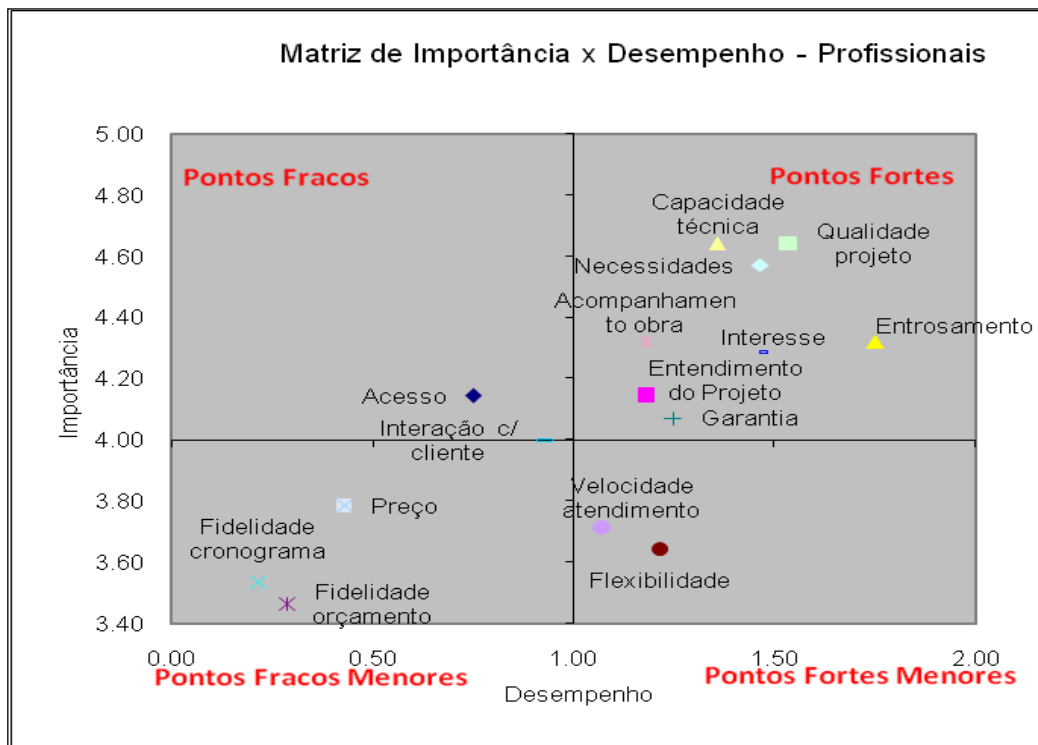
“acesso ao profissional” são atributos atrativos para o serviço de arquitetura na visão dos profissionais. O atendimento desses atributos traz muita satisfação ao cliente e não são normalmente esperados pelo cliente.

Os atributos classificados como obrigatórios segundo o mesmo Modelo são “flexibilidade para mudanças”, “entrosamento entre arquiteto e cliente”, “velocidade no atendimento”, “programa necessidades”, “capacidade técnica do profissional”. A inexistência ou baixo desempenho destes atributos trará muita insatisfação ao cliente.

Estes mesmo atributos também foram classificados de acordo com a matriz de Importância x Desempenho (Figura 25) e matriz de Análise de Gaps de Melhoria (Figura 26) como pontos fortes, que tem alta importância e alto desempenho e devem ser mantidos desta forma.

O “entendimento do projeto”, “interação do cliente com o processo”, “interesse do arquiteto com o cliente”, “garantia dos serviços” e “qualidade do projeto final” foram considerados unidimensionais segundo o modelo Kano (Figura 24), isto é, sua satisfação será igual ao seu nível de desempenho, quanto maior o desempenho mais satisfeito ficará o cliente e vice-versa.

O atributo “acompanhamento da obra” foi considerado um atributo neutro na visão dos profissionais segundo o Modelo Kano (Figura 24), ou seja, um atributo que não traz satisfação nem insatisfação ao cliente. Mas mostrou-se um atributo com grande importância na Matriz Importância x Desempenho como podemos observar na Figura 25, logo abaixo.

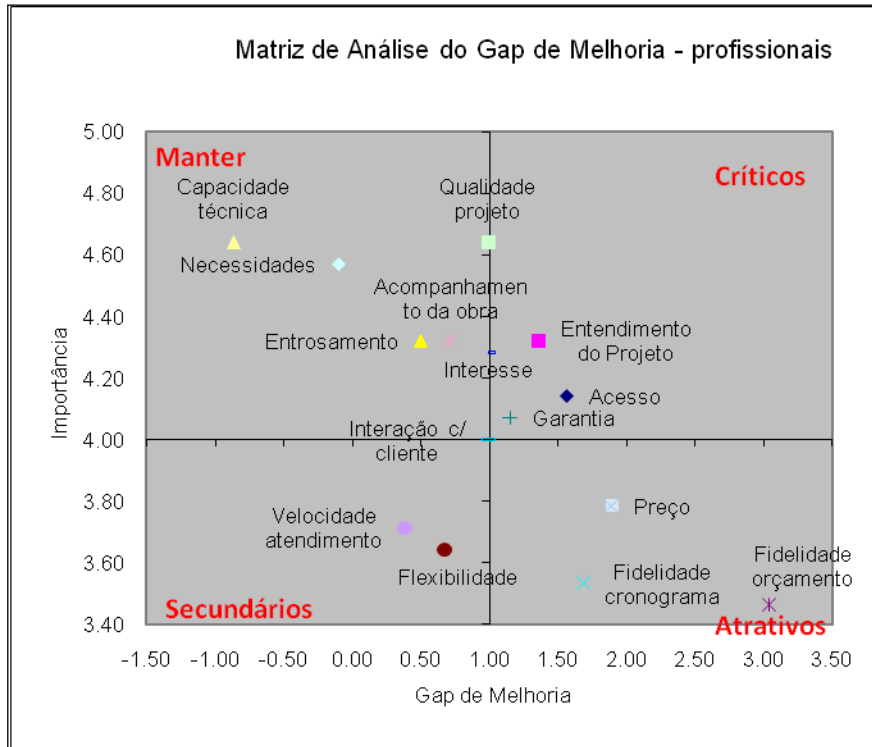


**Figura 25= Matriz de Importância x Desempenho – visão dos Profissionais**  
**Fonte=autora**

Em comparação com a Matriz de Importância e Desempenho (Figura 25) e a matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (Figura 26), os atributos considerados atrativos no modelo Kano são também considerados atributos atrativos, exceto o “acesso ao profissional” que passa a ser um atributo crítico.

A Matriz de Análise do Gap de Melhoria abaixo é representada por dois eixos sendo o eixo x o valor dos Gaps, que é obtido pelo valor (do Kano+) - a satisfação atual com o atributo, e o eixo y que é representado pelos valores dados a importância de cada atributo.





**Figura 26= Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria dos Profissionais**  
**Fonte= autora**

Os atributos “flexibilidade” e “velocidade no atendimento” que foram classificados como obrigatórios segundo o Modelo Kano (Figura 24), ou seja, sua inexistência ou baixo desempenho deixarão o cliente muito insatisfeito, segundo a matriz de Importância x Desempenho (Figura 25) e Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (Figura 26), foram classificados como secundários, ou seja, seria um desperdício despender esforços para a melhoria destes atributos.

Um atributo fica como secundário na matriz de Importância x Desempenho se tiver desempenho superior e importância menor. A importância de um atributo obrigatório pode ser pequena se este for “não percebido” pelo cliente, ou seja, ele toma como obrigatório e não repara na sua existência. Somente notará a presença se o atributo tiver baixo desempenho. Esta baixa de importância também se refletirá na matriz dos gaps, pois se o desempenho está considerado adequado, o gap é pequeno e a importância cai porque o

cliente não nota sua presença naturalmente. Isso é o que ocorre com o atributo flexibilidade e velocidade no atendimento na visão que os arquitetos tem em relação aos seus clientes.

Segundo Tontini e Silveira (2007), neste caso, apesar de sua melhora não incrementar a satisfação dos clientes, deixar de prestar atenção neste atributo seria um erro.

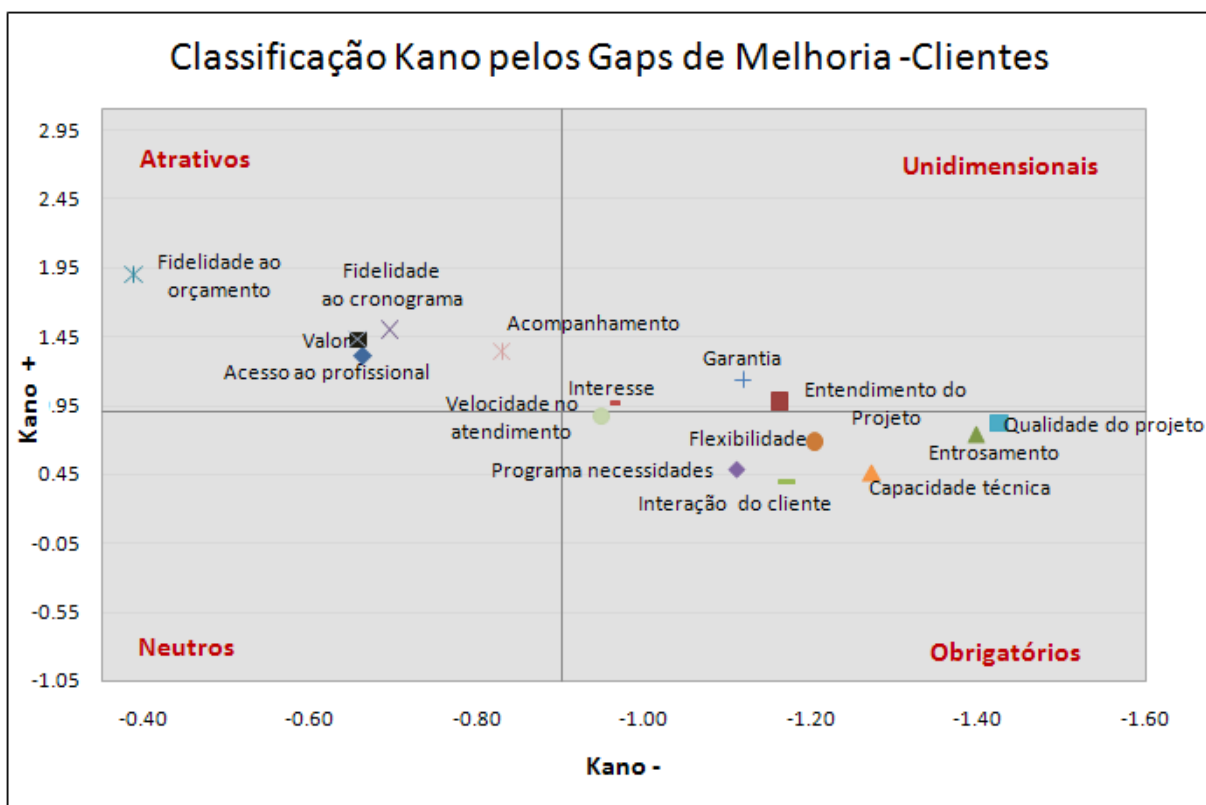
O Modelo Kano introduz questionamentos sobre a utilização da análise de importância x desempenho para a identificação de oportunidades de melhoria em bens e serviços. De maneira geral, Sauerwein (1999) demonstra que o consumidor tende a dar maior importância para atributos obrigatórios, decrescendo esta importância para atributos unidimensionais, atrativos e neutros, respectivamente. Como um desempenho superior em atributos obrigatórios não causa satisfação superior, a análise da importância x desempenho pode levar uma empresa a concentrar esforços em atributos cuja melhoria não trará grandes incrementos na satisfação geral. Já a baixa importância dada a atributos atrativos pode levar uma empresa a não melhorar aspectos que poderiam trazer um diferencial em relação à concorrência.

Por exemplo, “fidelidade ao cronograma” são considerados não importantes segundo a Matriz de Importância x Desempenho, podendo ser descuidado. Porém, o Modelo Kano mostra que ele é atrativo e poderia trazer grande satisfação (pela análise dos gaps e modelo Kano). Mais uma vez, uma oportunidade de melhoria e de diferenciação estaria sendo perdida, conforme mostrado em Tontini e Silveira (2007).

#### 4.1.2 ANÁLISE DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS – VISÃO CLIENTES.

De acordo com os questionários respondidos pelos clientes sobre o serviço de arquitetura, observamos as seguintes classificações segundo o Modelo Kano (Figura 27) abaixo: “capacidade técnica do profissional”, “entrosamente entre profissional e cliente”, “qualidade do projeto final”, “flexibilidade para mudanças”, “programa de necessidades”, “interação do cliente com o processo”, e “velocidade no atendimento” são classificados como atributos obrigatórios, ou seja, seu baixo desempenho trás grande insatisfação ao cliente porém seu alto desempenho não aumenta sua satisfação.

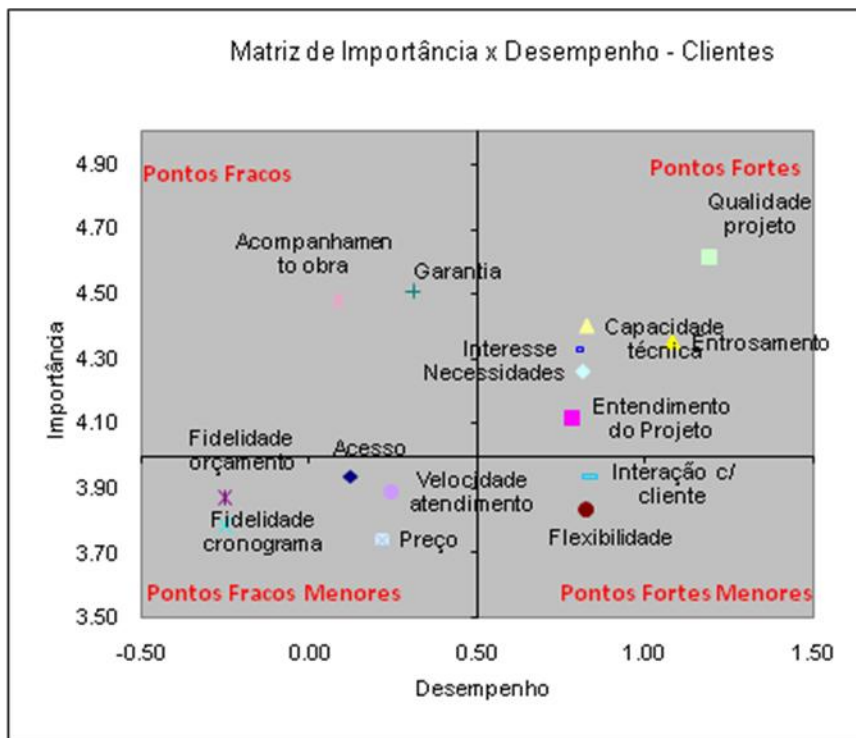
Os atributos atrativos, que trazem grande satisfação quando possuem alto desempenho e não trazem insatisfação com o baixo desempenho são “fidelidade ao cronograma inicial”, “fidelidade ao orçamento inicial”, “valor cobrado pelo projeto”, “acesso ao profissional”, e “acompanhamento da obra”. Os demais atributos, “entendimento do projeto”, “garantia dos serviços” e “interesse do arquiteto”, foram considerados unidimensionais, isto é, trazem satisfação tanto quanto for o seu nível de desempenho.



**Figura 27= Matriz Modelo Kano pelos Gaps de Melhoria dos Clientes**

Fonte= autora

Os clientes são unânimes ao analisar os atributos “qualidade de projeto”, “capacidade do profissional”, “programa de necessidades”, “entrosamento entre profissional e cliente” como pontos fortes e que devem ser mantidos ao serviço de acordo com a Matriz de Importância x Desempenho (Figura 28) e a Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (Figura 29), e como atributos obrigatórios de acordo com o Modelo KANO (Figura 27).



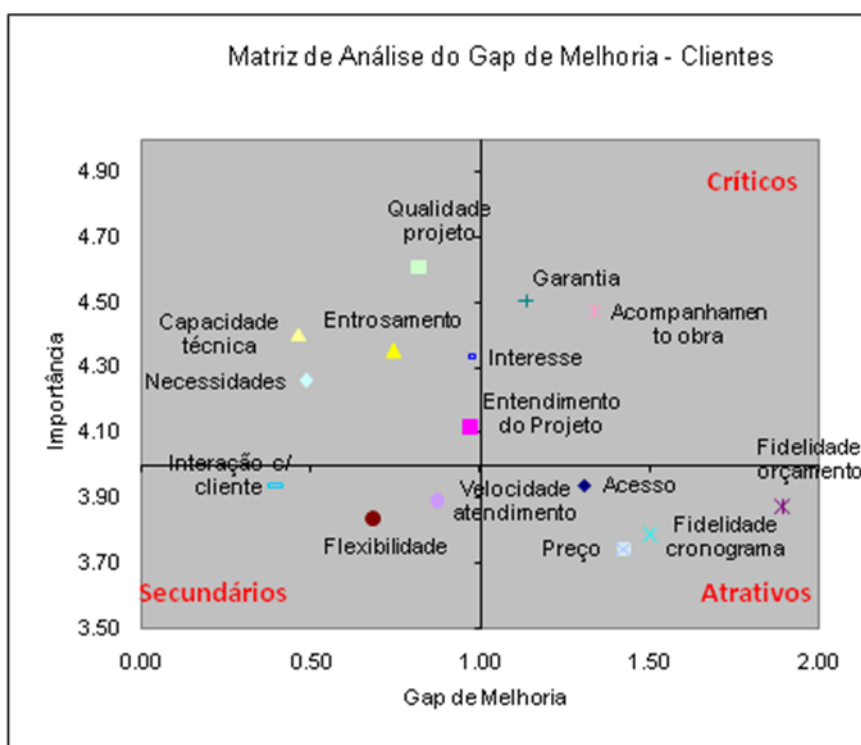
**Figura 28= Matriz de Análise de Importância x Desempenho dos Clientes**  
**Fonte= autora**

No gráfico dos três modelos analisados, os atributos “fidelidade ao cronograma”, fidelidade ao orçamento”, “valor cobrado pelo projeto” e “acesso ao profissional” são classificados como atrativos.

Atributos que devem ser melhorados segundo a Matriz de Importância X Desempenho (Figura 28) e a Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (Figura 29) são “acompanhamento da obra” e “garantia dos serviços”, que foram classificados como pontos fracos menores e críticos respectivamente, e devem receber atenção imediata. Estes mesmos atributos foram classificados segundo o Modelo Kano como sendo atributos atrativos.

Um atributo bastante comentado segundo a literatura revisada nesta pesquisa como entrave ao processo de projeto, e que foi classificados na visão dos clientes, segundo o Modelo Kano (Figura 27), como um atributo obrigatório, é a “flexibilidade”. Este mesmo atributo nas matrizes de Importância x Desempenho (Figura 28) e Análise de Gaps de Melhoria (Figura 29) está classificada como um atributo secundário, onde o esforço para melhorá-lo seria um desperdício.

Isso acontece, como já comentado na análise dos profissionais, pois como obrigatório, e com alto desempenho de acordo com a figura 28, o atributo pode “não ser percebido” pelo cliente durante o serviço. Só será notado caso tenha seu desempenho diminuído, e então trará grande insatisfação ao cliente. (TONTINI;SILVEIRA,2007)



**Figura 29= Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria dos Clientes**  
**Fonte= autora**

Podemos observar que entre a Matriz de Importância x Desempenho (Figura 28) e a Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (figura 29) acontece, na maioria dos casos, um “espelhamento” dos atributos. Por exemplo, os atributos que na matriz de Importância e desempenho (figura 28) são considerados como pontos fortes, na Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria (Figura 29) estão como atributos que devem ser mantidos como estão.

O mesmo acontece com os atributos considerados pontos fracos menores na Matriz de Importância x Desempenho, que passam a ser considerados atributos atrativos na

Matriz de Análise dos Gaps de Melhoria. O único atributo que não foi “espelhado” conforme estes exemplos foi a “velocidade no atendimento”, que estava na figura 28 como pontos fracos menores, e na figura 29 permanece no mesmo quadrante sendo então classificada como um atributo secundário. Isto é, a satisfação com o aumento do gap + é mínima em relação ao desempenho atual do atributo, fazendo com que a preocupação com este atributo seja um esforço em vão.

#### 4.1.3 CRUZANDO ANÁLISES DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO – CLIENTES X PROFISSIONAIS.

Cruzando os dados entre clientes e profissionais das análises do Modelo Kano, podemos observar que todos os atributos classificados como obrigatórios na visão dos profissionais também são assim classificados obrigatórios pelos clientes, que são: “flexibilidade para mudanças”, “entrosamento entre cliente e arquiteto”, “velocidade no atendimento”, “programa de necessidades” e “capacidade técnica do profissional”. Mas além destes atributos, os clientes ainda classificam como obrigatórios a “qualidade do projeto” e a “interação do cliente com o processo”, que para os profissionais são classificados como unidimensionais.

O mesmo acontece com os atributos atrativos, em que mais uma vez podemos observar que os atributos atrativos aos profissionais de acordo com o Modelo Kano (Figura 24), são os mesmos classificados como atrativos aos clientes, são eles: “fidelidade ao orçamento inicial”, “fidelidade ao cronograma inicial”, “valor cobrado pelo projeto” e “acesso ao profissional”. Mas os clientes ainda classificam como atrativo o “acompanhamento da obra”, que para os profissionais é um atributo neutro.

Este é um ponto de diferença entre clientes e arquitetos que deve ser explorado. Segundo a classificação, os clientes vêem o “acompanhamento da obra” como mais

importante do que os profissionais, mas os profissionais imaginam que este atributo tem um desenvolvimento muito melhor do que os clientes realmente pensam.

Na importância declarada dos atributos (figura 30), os arquitetos tendem a achar que os atributos “acesso”, “entendimento do projeto”, “programa de necessidades” e “capacidade técnica do profissional” têm mais importância que a opinião dos clientes. Desses atributos porém, somente o atributo “ programa de necessidades” tem importância diferente na visão dos profissionais e cliente, com pelo menos 90% de confiança (diferença “p” value, utilizando Mann-Whitney U Test).

Importância dos atributos			
		Clientes	Profissionais
Qualidade do projeto final	4.61	4.64	Qualidade do projeto final
Garantia dos serviços	4.51	4.64	Capacidade técnica do profissional
Acompanhamento da obra	4.47	4.57	Programa de Necessidades
Capacidade técnica do profissional	4.40	4.32	Acompanhamento da obra
Entrosamento entre arquiteto e cliente	4.35	4.32	Entendimento do projeto
Interesse do arquiteto com o cliente	4.33	4.32	Entrosamento entre arquiteto e cliente
Programa de Necessidades	4.26	4.29	Interesse do arquiteto com o cliente
Entendimento do projeto	4.11	4.14	Acesso ao profissional
Interação do cliente c/ processo	3.94	4.07	Garantia dos serviços
Acesso ao profissional	3.94	4.00	Interação do cliente c/ processo
Velocidade no atendimento	3.89	3.79	Valor cobrado pelo projeto
Fidelidade ao orçamento inicial	3.87	3.71	Velocidade no atendimento
Flexibilidade para mudanças	3.83	3.64	Flexibilidade para mudanças
Fidelidade ao cronograma inicial	3.78	3.54	Fidelidade ao cronograma inicial
Valor cobrado pelo projeto	3.74	3.46	Fidelidade ao orçamento inicial

Figura 30= tabela importância declarada clientes x profissionais

Fonte= autora

Os artigos de Melhado, Grilo, Peña, Santos e Filippi (2003), Winters (2003), Othman, Pasquire e Hassan (2005) e Faulkner, Hudson e Barrett (2000) revisados nesta pesquisa nos apontavam o “programa de necessidades” como ponto chave do desenvolvimento do projeto para atingir a satisfação do cliente, e que na pesquisa comprova o fato.



O “programa de necessidades” ou “Briefing” que os autores acima citados apontaram como sendo uma das principais causas de problemas e insatisfação dos clientes nos resultados dos projetos, foi mostrado na pesquisa como sendo unânime entre profissionais e clientes como sendo um dos pontos fortes e sempre obrigatório.

Já nos atributos “flexibilidade para mudanças no projeto”, “fidelidade ao orçamento inicial” e “garantia dos serviços”, os clientes tendem a dar mais importância que os profissionais imaginam. Porém, somente os atributos “fidelidade ao orçamento inicial” e “garantia dos serviços” tem diferenças significativas nas percepções de importância entre os profissionais e clientes.

Soetannto, Proverbs e Holt (2001) comentam em seu artigo que o critério com prioridade na necessidade de melhoria é a conclusão dos defeitos, ou seja, a garantia dos serviços. E nossa pesquisa comprova esse dado, pois coloca a garantia dos serviços como um ponto crítico, que deve ser melhorado na visão do cliente, pois para este também é um atributo unidimensional, trazendo satisfação de acordo com o seu nível de desenvolvimento.

Quanto ao desempenho nos diferentes atributos, os profissionais tendem a se avaliar melhor que os clientes os avaliam em praticamente todos os atributos (Fig.30a). Esta diferença é significativa para os atributos “acesso ao profissional”, “entrosamento entre cliente e arquiteto”, “fidelidade ao orçamento inicial”, “garantia dos serviços”, “interesse do arquiteto com o cliente”, “programa de necessidades”, “capacidade técnica”, “acompanhamento da obra” e “velocidade no atendimento”.

Desempenho dos atributos				
	Profissionais	Clientes	Diferença	Significância
Acesso ao profissional	0,75	0,12	-0,63	0,009
Projeto de fácil entendimento	1,18	0,79	-0,39	NS
Entrosamento entre arquiteto e cliente	1,75	1,08	-0,67	0,017
Fidelidade ao cronograma inicial	0,21	-0,26	-0,47	NS
Fidelidade ao orçamento inicial	0,29	-0,26	-0,54	0,046
Flexibilidade	1,21	0,83	-0,39	NS
Garantia dos serviços	1,25	0,31	-0,94	0,004
Interesse do arquiteto com o cliente	1,46	0,8	-0,67	0,038
Interação do cliente c/ processo	0,93	0,84	-0,09	NS
Assimilação necessidades cliente	1,46	0,82	-0,65	0,012
Qualidade do projeto final	1,54	1,19	-0,34	NS
Capacidade técnica do profissional	1,36	0,82	-0,53	0,071
Valor cobrado	0,43	0,21	-0,21	NS
Acompanhamento da obra	1,18	0,08	-1,1	0,001
Velocidade no atendimento	1,07	0,24	-0,83	0,003
	1,07	0,51		

**Figura 30a = tabela de desempenho clientes x profissionais**  
**Fonte= autora**

A pesquisa comprova também o artigo de Soetanto, Proverbs e Holt (2001) revisados nesta pesquisa, que coloca o valor o “valor cobrado pelo projeto” como sendo um atributo importante, mas não de extrema importância. Se tiver alto desempenho trará muita satisfação, mas caso não aconteça, não oferece insatisfação extrema ao cliente. E aqui fica comprovado que é um atributo atrativo para o Modelo KANO, e um ponto fraco menor, tanto na visão dos clientes como arquitetos.

Entre os atributos pesquisados, a literatura revisada nos indicava como atributos de alta importância para o bom desempenho dos serviços e satisfação dos clientes: “programa de necessidades” e “qualidade do projeto final”. E estes puderam ser confirmados em na pesquisa, pois tanto na visão de profissionais e de clientes, estes atributos foram considerados obrigatórios e com pontos fortes, que devem ter seu desenvolvimento mantido nesse padrão.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo inicial proposto por este trabalho foi identificar a percepção dos clientes e dos arquitetos quanto aos atributos necessários à prestação de serviços, vinculados aos escritórios de arquitetura.

Acredita-se que este objetivo foi alcançado, não apenas pela realização da pesquisa de campo, falando aqui dos questionários realizados com profissionais da área de arquitetura e clientes que já utilizaram estes serviços, mas também pela análise dos resultados da pesquisa apresentada na seção anterior, onde foram classificados os atributos relacionados aos serviços de arquitetura apontados na pesquisa.

Em relação aos objetivos específicos inicialmente propostos, acredita-se que também foram alcançados nesta pesquisa. O primeiro objetivo específico proposto no início desta pesquisa foi identificar os atributos críticos de satisfação na percepção dos clientes de escritórios de arquitetura. Para os clientes, os atributos “acompanhamento da obra” e “garantia dos serviços” se mostraram como atributos críticos, corroborando com o artigo de Soetanto, Proverbs e Holt (2001) que também aponta a conclusão dos defeitos como ponto prioritário de necessidade de melhoria.

A pesquisa mostrou também que “qualidade do projeto final”, “programa de necessidades”, “capacidade técnica”, “flexibilidade nas mudanças”, “entrosamento entre cliente e arquiteto”, “velocidade no atendimento” e “interação do cliente com o processo” são atributos obrigatórios e também de maior importância para os clientes.

Os artigos de Melhado, Grilo, Peña, Santos e Filippi (2003), Winters (2003), Othman, Pasquire e Hassan (2005) e Faulkner, Hudson e Barrett (2000) apontam o “programa de necessidades” como um atributo chave para o sucesso de um serviço de

arquitetura. A “qualidade do projeto final” também é abordada como ponto focal para satisfação dos clientes nos artigos de Cheng, Proverbs e Oduoza (2006), Faulkner, Hudson e Barrett (2000) e Melhado, Grilo, Peña, Santos e Filippi (2003).

O segundo objetivo específico proposto foi identificar quais eram os atributos críticos de satisfação na percepção dos próprios arquitetos, o que também foi constatado através das respostas dos questionários e análise dos modelos de avaliação utilizados.

Na visão dos arquitetos os atributos críticos são: “entendimento do projeto”, “acesso ao profissional”, “garantia dos serviços” e “ interação do cliente com o processo”. O resultado da pesquisa também mostrou que “flexibilidade”, “entrosamento”, “velocidade”, “programa de necessidades” e “capacidade técnica” são atributos obrigatórios na visão dos profissionais.

O último objetivo específico era comparar os atributos de profissionais e clientes, observando se os atributos para a satisfação de um serviço de projeto de arquitetura são os mesmos ou se existem diferenças nas expectativas de clientes e arquitetos. A análise final dos resultados abordados no item 4.1.3, nos trouxe ao alcance deste objetivo, pois foram cruzadas as informações entre clientes e profissionais podendo então comparar a existência de diferenças entre os atributos de satisfação dos profissionais e clientes.

As principais diferenças constadas estão relacionadas ao atributo “acompanhamento de obra”, que foi mostrado na visão do cliente como um atributo crítico, e atrativo, e na visão dos profissionais como um atributo neutro, ou seja, um atributo cuja presença não traz satisfação nem sua ausência traz insatisfação. O que pode fazer com que o profissional se descuide com este atributo e perca uma oportunidade de aumentar a satisfação do seu cliente.

Por meio desta pesquisa observamos que os profissionais, em geral, têm uma visão semelhante à visão dos clientes em relação aos atributos de satisfação dos serviços de arquitetura no que diz respeito à importância e obrigatoriedade dos atributos. Mas o profissional de arquitetura mostrou uma certa tendência de priorizar os atributos que mais se relacionam com o seu trabalho, pois pensam que o cliente daria maior importância a sua “capacidade técnica” e ao “programa de necessidades”, e na realidade para os clientes, a “garantia dos serviços” e o “acompanhamento da obra” tomam estes lugares na ranking da importância.

As diferenças ocorrem com mais evidência no que diz respeito ao desempenho dos atributos. Os profissionais tendem a fazer uma auto-avaliação com desempenho superior à avaliação feita pelos clientes. E isso pode trazer alguns entraves à satisfação do cliente em longo prazo.

Os atributos que têm diferença significativa no seu desempenho na visão dos clientes são: “acesso ao profissional”, “entrosamento entre arquiteto e cliente”, “fidelidade ao orçamento inicial”, “garantia dos serviços”, “interesse do arquiteto com o cliente”, “programa de necessidades”, “capacidade técnica do profissional”, “acompanhamento da obra” e “velocidade no atendimento”.

Nesse sentido, conclui-se que existe um caminho a ser percorrido por parte dos profissionais em relação à sua percepção do desenvolvimento de suas atividades em busca de uma melhoria contínua.

De maneira geral, os profissionais possuem poucas informações sobre seus clientes e as demais fases do projeto durante ou após a prestação do serviço. Ainda não é uma prática habitual entre os profissionais de arquitetura a pesquisa de mercado e a

avaliação pós-ocupação. Essas pesquisas são realizadas somente por algumas empresas construtoras de grande porte.

Observa-se a grande preocupação entre os profissionais pesquisados em entender em maior profundidade seus serviços, conhecer a concorrência e compreender melhor seus clientes. Mas mostra-se clara a grande falta de instrumentos, de conhecimento de marketing e de tempo hábil para chegar a estes resultados.

Dessa maneira, existe grande dificuldade de melhorar o processo de projeto se as reais necessidades e expectativas dos clientes não são profundamente conhecidas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Victor R.L. **A proposta de um método de determinação de expectativas de novos clientes**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- ALPERT, M. Identification of Determinant Attributes: A comparison of methods. **Journal of Marketing Research**, vol. 8, Jun., 1971.
- ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, CA, v. 3, n.2, p. 107-1290, Nov. 2000.
- Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura. **Manual de contratação dos Serviços de Arquitetura e Urbanismo**. AsBEA. 2ed. São Paulo: Pini, 2000.
- \_\_\_\_\_. Um debate sobre a qualidade no projeto. Disponível em:<[http://www.asbea.org.br/artigos/qualidadeno\\_projeto.htm](http://www.asbea.org.br/artigos/qualidadeno_projeto.htm)>. Acesso em: julho 2007.
- AKAO, Yoji. **Introdução ao Desenvolvimento da Qualidade**. Tradução de Zelinda Tomie Fujikawa e Seiichiro Takahashi. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1992). **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma. 238 p.
- BRAGAGLIA, Umberto João; JUNGLES, Antonio Edésio; JACOSKI, Claudio Alcides. **Sistema para Gerenciamento e Coordenação de Projetos em Escritórios de Arquitetura**. WORKSHOP CENTRO TECNOLÓGICO UNOCHAPECÓ.2006, Chapecó.Unochapecó,2006.
- BUENO, Sílvia. **O projeto Arquitetônico nas Empresas Construtoras: uma proposta de conciliação através de Programas de Qualidade**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- CAMBIAGHI, Henrique. Projeto em Destaque. **Revista Construção&Negócios**, São Paulo. Disponível em: <http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhIdMateria=90>. Acesso em: 15.03.2008.
- CHENG, L. Chih et al. **QFD: Planejamento da Qualidade**. Belo Horizonte: MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CHENG J.; PROVERBS D.; ODUOZA C. The satisfaction levels of UK construction clients based on the performance of consultants. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol 13. No. 6, 2006.

COBRA, M.; ZWARG, F. A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1986.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviços**. 2ª edição. São Paulo: editora Cobra, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA. Confea. **Um pouco de História**. Disponível em:  
<http://www.confea.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=140&pai=4&sub=21>. Acessado em: 20.02.2008.

DAVIDOW, William H & UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

FABRÍCIO, M.M. **Projeto simultâneo na construção de edifícios**. 2002. 329p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2002.

FABRÍCIO, M.M.; MELHADO, S.B. A importância do estabelecimento de parcerias construtora-projetistas para a qualidade na construção de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 7. Florianópolis, 27-30 abril/1998. ENTAC 98 - Qualidade no Processo Construtivo. **Anais...** Florianópolis, NPC/ECV/CTC/UFSC, 1998.v.2 p. 453-459.

FABRÍCIO, M.M.; MELHADO, S.B.; BAÍA, J.L. **Formalização e implantação de procedimentos de projeto e a gestão da qualidade nos escritórios**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL NUTAU 2000 - TECNOLOGIA & DESENVOLVIMENTO. São Paulo, 29/08 a 01/10/2000.

FAULKNER, A.J.; HUDSON, J.; BARRETT, P.S. **Achieving exemplary quality in the construction professions**. *Structural Survey*. Vol.18, No.4, pp 155-162, 2000.

FIGUEREDO, Marcelo Salmeron; TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia. Integrando os modelos SERVQUAL, Kano e Matriz de Importância x Desempenho para a avaliação de instituições de ensino superior. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Organizadoras). **Ensino na área de Administração e avaliação em Instituições de Ensino Superior**. Blumenau: Edifurb, 2006. P.223-248,



- FOGLIATTO, Flavio S.; SILVEIRA, Giovanni J. C.; ROYER, Rogério. *A flexibility- Driven Index for Measuring Mass Customization Feasibility on Industrialized Products*. **International Journal of Production Research**. London: v.41, n.8, p.1811 – 1829, 2003.
- GARVER, M. S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 32, n.6, p. 455-466, 2003.
- GIANESI, I. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES, Sônia Maria da Silva. **Um sistema de contabilidade por atividades para a gestão de empresas de serviços em desenvolvimento de softwares**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2004.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- INSTITUTO DOS ARQUITETOS DO BRASIL. **Organização da Arquitetura**. Disponível em: <http://www.iab-sc.com.br//index.php?codpagina=00019961>. Acesso em: 20.02.2008.
- JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, Vol 6, N 5, 1995.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; BLOOM, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed.. Ed. LTC, 1998.
- LÉ, Arthur. Exercício profissional. **Revista AU**, Jan 2008. Disponível em: <<http://www.revistaau.com.br/arquitetura-urbanismo/166/artigo70348-1.asp>>. Acesso em: 15mar 2008.
- LOBO, Braga. **Por que os programas de qualidade falham**. 1994. Monografia (Especialização em qualidade) – Curso de especialização em qualidade, Fortaleza, 1994.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management**. New York: Prentice Hall, 2001.
- MAHFUZ,E.**Reflexões sobre a construção da forma pertinente**. Disponível em:< [http://www.vitruvius.com.br/arquitextos/arq045/arq045\\_02.asp](http://www.vitruvius.com.br/arquitextos/arq045/arq045_02.asp)>. Publicado em Fev.2004. Acesso em: julho 2007.
- MATZLER, K.; BAILOM, F.; HINTERHUBER, H.; RENZL, B.; PICHLER, J. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 4, pp.271-277, 2004.
- MAZUR, Glenn H. **QFD for Service Industries: From Voice Customer to Task Deployment**. The Fifth Symposium on Quality Function Deployment. Novi, Michigan. June, 1993.
- MELHADO, Silvio Burrattino. **O conceito de projeto na construção de edifícios: diretrizes para sua elaboração e controle**. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, 1995.
- MIZUNO, S. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1993.
- MORGAN,Robert E.;FOREMAN,Susan K.;POH,Tony C.C. **Assessing the Status of marketing in Architectural Service Firms**. Management Decision, Vol.32 No.4.pp 36-42,1994.
- NORMANN, R. **Service management: strategy and leadership in service business**. 2th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- OKUDA, Simone S.**Retroalimentação do Processo de Projeto no Segmento de Edifícios Residenciais**. Monografia (MBA em Administração) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004.
- OLIVEIRA, Otávio J.;MELHADO,Silvio B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006.
- OTHMANN,A.A.E.; HASSAN, T.M; PASQUIRE, C.L. **Analysis of factors that drive brief development in construction**. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol 12 No1, pp69-87, 2005.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.
- PICCHI,Flávio Augusto. **Sistemas de Qualidade:uso em empresas de construção de edifícios**. Tese (Doutorado)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo,1993.

- PICOLO, Jaime Dagostim. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes: uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa**. 2005. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.
- RUFINO, Sandra . **Novas formas organizacionais na área de projetos do subsetor de edificações como estratégia competitiva: estudo de casos**. Boletim Técnico EPUSP/PMT, 1999.
- SANTOS, L. C. **Proposta de um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. Exame de Qualificação (Qualificação em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SETH, Nitrin; DESHMUKH,S.G; VRAT,Prem. Service quality models: a review. **International Journal of Quality& Reliability Management**,Vol 22, No 9,2005.
- SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues.**Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**.Varvakis Rados – Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.
- SLACH, Nigel.**Vantagem competitiva em Manufatura**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOETANTO, Robby; PROVERBS, David G.; HOLT, Gary D. Achieving quality construction projects base don harmonious working relationships. **International Journal of Quality& Reliability Management**, Vol 18, No 5,2001.
- TONTINI, G. ; SANT´ANA, André José . **Identificação de Atributos Críticos de Satisfação em um Serviço Através da Análise Competitiva do Gap de Melhoria**. Gestão e Produção (UFSCar), v. 14, p. 43-54, 2007.
- TONTINI, G.; SILVEIRA, A. **Identification of Critical Attributes of Success in Products and Services: an Alternative to Importance - Performance Analysis**. In: 2005 BALAS ANNUAL CONFERENCE, 2005, Madrid. Proceedings of the 2005 BALAS Annual Conference. Madrid: Instituto de Empresa, pp. 1-20, 2005.
- TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap. **International Journal of Operations & Production Management**.Vol. 27 No. 5, 2007.
- TONTINI, G. Administração estratégica da qualidade: a chave para a qualidade e a produtividade, **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 05-12, 1996.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-28, jan./mar. 2003.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 5, p. 499- 514, 2004.

WINTERS, Peter M. What owners want from architects – and how to ensure that expectations are met. **Journal os Facilities Management**, Vol 2 No3, pp 276-284, Dezembro 2003.

## **ANEXOS**





**Em sua opinião, indique o grau de importância de cada característica dos serviços de arquitetura:**

	Sem importância	Alguma importância	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Acesso (disponibilidade do profissional)	1	2	3	4	5
Comunicação (projeto de fácil entendimento)	1	2	3	4	5
Entrosamento entre arquiteto e cliente	1	2	3	4	5
Fidelidade ao cronograma inicial	1	2	3	4	5
Fidelidade ao orçamento inicial	1	2	3	4	5
Flexibilidade (mudanças no projeto)	1	2	3	4	5
Garantia dos serviços (mesmo após final da obra)	1	2	3	4	5
Interesse do arquiteto com o cliente	1	2	3	4	5
Interação do cliente com o processo	1	2	3	4	5
Programa de necessidades (assimilação das necessidades do cliente)	1	2	3	4	5
Qualidade do projeto final (funcionalidade/criatividade)	1	2	3	4	5
Segurança nos serviços (capacidade técnica do profissional)	1	2	3	4	5
Valor cobrado pelo serviço do profissional (arquiteto/decorador)	1	2	3	4	5
Acompanhamento da obra (fiscalizar se o projeto e os serviços estão sendo executados de acordo)	1	2	3	4	5
Velocidade no atendimento (tempo de duração das reuniões de acordo com necessidades do cliente)	1	2	3	4	5



Considerando a última vez que utilizou os serviços de um arquiteto ou decorador, indique sua avaliação em relação ao desempenho do mesmo:

	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Levemente abaixo do esperado	Conforme o esperado	Levemente acima do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
Acesso (disponibilidade do profissional)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Comunicação (projeto de fácil entendimento)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Entrosamento entre arquiteto e cliente	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fidelidade ao cronograma inicial	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fidelidade ao orçamento inicial	-3	-2	-1	0	1	2	3
Flexibilidade (mudanças no projeto)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Garantia dos serviços (mesmo após final da obra)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Interesse do arquiteto com o cliente	-3	-2	-1	0	1	2	3
Interação do cliente com o processo	-3	-2	-1	0	1	2	3
Programa de necessidades (assimilação das necessidades do cliente)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Qualidade do projeto final (funcionalidade/criatividade)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Segurança nos serviços (capacidade técnica do profissional)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Valor cobrado pelo serviço do profissional (arquiteto/decorador)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Acompanhamento da obra (fiscalizar se o projeto e os serviços estão sendo executados de acordo)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Velocidade no atendimento (tempo de duração das reuniões de acordo com necessidades do cliente)	-3	-2	-1	0	1	2	3

Qual seu grau de satisfação ou insatisfação geral com o último serviço de arquitetura que utilizou?	Muito insatisfeito			Neutro			Muito satisfeito
	-3	-2	-1	0	1	2	3

Por favor, responda algumas perguntas sobre você:

Idade: \_\_\_\_\_  M  F Sexo: Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Quantas vezes já contratou um profissional de arquitetura? \_\_\_\_\_





**Indique o grau de importância para cada atributo dos serviços de arquitetura para o sucesso de um escritório de arquitetura:**

	Sem importância	Alguma importância	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Acesso (disponibilidade do profissional)	1	2	3	4	5
Comunicação (projeto de fácil entendimento)	1	2	3	4	5
Entrosamento entre arquiteto e cliente	1	2	3	4	5
Fidelidade ao cronograma inicial	1	2	3	4	5
Fidelidade ao orçamento inicial	1	2	3	4	5
Flexibilidade (mudanças no projeto)	1	2	3	4	5
Garantia dos serviços (mesmo após final da obra)	1	2	3	4	5
Interesse do arquiteto com o cliente	1	2	3	4	5
Interação do cliente com o processo	1	2	3	4	5
Programa de necessidades (assimilação das necessidades do cliente)	1	2	3	4	5
Qualidade do projeto final (funcionalidade/criatividade)	1	2	3	4	5
Segurança nos serviços (capacidade técnica do profissional)	1	2	3	4	5
Valor cobrado pelo serviço do profissional (arquiteto/decorador)	1	2	3	4	5
Acompanhamento da obra (fiscalizar se o projeto e os serviços estão sendo executados de acordo)					
Velocidade no atendimento (tempo de duração das reuniões de acordo com necessidades do cliente)					

**Auto avaliação: indique sua avaliação em relação aos seus serviços (pessoal/escritório)**

	Muito abaixo do esperado pelo cliente	Abaixo do esperado pelo cliente	Levemente abaixo do esperado	Conforme o esperado pelo cliente	Levemente acima do esperado	Acima do esperado pelo cliente	Muito acima do esperado pelo cliente
Acesso (disponibilidade do profissional)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Comunicação (projeto de fácil entendimento)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Entrosamento entre arquiteto e cliente	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fidelidade ao cronograma inicial	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fidelidade ao orçamento inicial	-3	-2	-1	0	1	2	3
Flexibilidade (mudanças no projeto)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Garantia dos serviços (mesmo após final da obra)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Interesse do arquiteto com o cliente	-3	-2	-1	0	1	2	3
Interação do cliente com o processo	-3	-2	-1	0	1	2	3
Programa de necessidades (assimilação das necessidades do cliente)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Qualidade do projeto final (funcionalidade/criatividade)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Segurança nos serviços (capacidade técnica do profissional)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Valor cobrado pelo serviço do profissional (arquiteto/decorador)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Acompanhamento da obra (fiscalizar se o projeto e os serviços estão sendo executados de acordo)							
Velocidade no atendimento (tempo de duração das reuniões de acordo com necessidades do cliente)							

Por favor, responda algumas perguntas sobre você:

Idade: \_\_\_\_\_

M	F
---	---

Sexo: Estado Civil: \_\_\_\_\_

Por favor, responda algumas perguntas sobre seu escritório:

1. Seu escritório pode ser classificado como:  
 Pequeno (ate 5 funcionários)

- Médio ( 5 a 10 funcionários)
- Grande (mais de 10 funcionários)

2. Qual a principal atividade do escritório:

- projeto arquitetônico
- interiores/decoração
- outros

3. Quanto tempo o escritório está no mercado?

- menos de 5 anos
- de 5 a 15 anos
- de 16 a 50 anos
- mais de 50 anos

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)