



Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Especialização em Gestão Empresarial

Camila Beltran Tergolina

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2013



RESUMO

Este artigo tem como objetivo a ampliação do conhecimento da satisfação dos clientes da empresa Marco Projetos e Construções Ltda. Como forma de atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com a realização de entrevistas em profundidade, a fim de identificar os principais atributos geradores de satisfação para os clientes da empresa. Posteriormente, através da análise dos resultados, foram identificadas oportunidades de melhoria e sugeridas possíveis ações para aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Satisfação dos clientes. Marketing. Construção civil.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos estabeleceu-se um cenário positivo para o crescimento do setor da construção civil no Brasil. O mercado vinha sendo impulsionado pela crescente demanda com as obras de infraestrutura, estádios para a copa de 2014, grandes projetos do PAC e do Programa Minha Casa, Minha Vida, e este cenário favorável foi responsável pelo aumento do número de concorrentes no setor. Entretanto, para o ano de 2013, segundo previsão do SINDUSCON-SP (Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo), o crescimento do setor deve ficar entre 3,5% e 4%, assim, o resultado deste ano deve ser menor do que os 4,8% registrados no ano de 2012.

A redução dos investimentos das empresas privadas, a queda dos investimentos do setor público em infraestrutura, a demora na contratação de moradias para a faixa 1 do Programa Minha Casa, Minha Vida, além da lentidão na concessão de licenciamentos imobiliários, ajudaram a diminuir o ritmo de crescimento em 2013. A previsão é de estabilidade no crescimento do setor da construção civil que a partir de 2013 deve acompanhar o ritmo de crescimento da economia brasileira.

Diante do novo cenário que se estabelece para o setor fica evidente que haverá um crescimento de competitividade entre as empresas e aquelas que desejam se manter competitivas no mercado, deverão buscar continuamente a satisfação de seus clientes de forma a perpetuar a relação e ter sucesso nas novas prospecções.

Assim sendo, pesquisar a satisfação dos clientes é de fundamental importância para o planejamento estratégico das organizações, a avaliação sob a perspectiva do cliente permite verificar o desempenho da empresa, identificar seus pontos fortes e fracos, bem como comparar-se em relação à concorrência. Esta análise permite que as empresas reorientem suas ações estratégicas e operacionais melhorando seu desempenho perante o mercado.

A empresa Marco Projetos e Construções Ltda, fundada em 1978, atua em todo o Brasil de forma planejada e diversificada na execução de obras civis nos segmentos de saneamento básico, infraestrutura e obras industriais.

Sediada em Porto Alegre, a empresa atua de forma individual ou em parceria com empresas nacionais e multinacionais, de acordo com o porte e especialização do investimento e necessidade do cliente. A empresa possui também dois escritórios regionais um em Jundiaí/SP e outro no Rio de Janeiro/RJ.

Ao longo do ano de 2012 e 2013 a empresa passou por uma reestruturação com o apoio da Fundação Dom Cabral, que auxiliou na elaboração do planejamento estratégico da empresa para os próximos cinco anos. Um dos projetos do planejamento estratégico é a fidelização dos clientes e prospecção de novas parcerias, assim, sentiu-se a necessidade de conhecer a opinião nos clientes a respeito da empresa e dos serviços prestados por ela.



A definição do problema é uma etapa fundamental para a pesquisa, pois somente após a sua identificação de forma precisa, é possível conduzir corretamente a pesquisa (Malhotra, 2006). Assim, o objetivo de pesquisa será focado na identificação da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Marco Projetos e Construções Ltda, a fim de avaliar sua satisfação, proporcionando ferramentas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa, visando a retenção e a prospecção de novos clientes e mercados. Assim foram definidos os seguintes objetivos para esta pesquisa:

- Identificar a motivação para a contratação dos serviços da Marco Projetos e Construções;
- Identificar os atributos geradores de satisfação para os clientes da mesma;
- Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa estudada sob a perspectiva do cliente; e,
- Verificar a disposição dos clientes em manterem o relacionamento com a empresa.

2. REVISÃO TEÓRICA

É com certa frequência que o conceito de marketing é confundido com os conceitos de propaganda e vendas, segundo Semenik e Bamossy (1995) estes últimos dois fazem parte do marketing, porém por si só não o definem. Conforme Kotler e Keller (2012) é possível estabelecer definições de marketing sob as perspectivas social e gerencial.

De acordo com a definição social, segundo Kotler e Keller (2012, p. 4): “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. Já a definição gerencial está fortemente atrelada ao conceito de vendas, uma vez que no passado o marketing era entendido como um processo de propaganda e venda. Entretanto, atualmente ele remete ao conceito de satisfação das necessidades do cliente, sendo assim, segundo Drucker apud Kotler; Keller (2012), para o marketing a venda deveria ser um processo natural e sem necessidade de esforço, uma vez que o objetivo do marketing é conhecer e entender as necessidades dos clientes, por consequência, o produto ou serviço deveria se vender com facilidade sozinho, a única coisa necessária seria tornar o produto ou serviço disponível.

No contexto dos negócios segundo Pride e Ferrell (2001), o marketing visa construir e manter relacionamentos de troca lucrativos e que gerem valor para os clientes, entretanto, para Churchill e Peter (2000, p.15), o marketing “pressupõe que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações”, assim as empresas precisam estar atentas aos seus clientes, pois são eles que sinalizarão para onde a estratégia da organização deverá ser direcionada.

Em resumo, marketing deve estar preocupado com as necessidades do cliente, como a organização pode satisfazê-las criando valor, assim o lucro será uma consequência natural desta combinação de fatores.

Para estabelecer uma compreensão mais abrangente do marketing é necessário que se compreenda os conceitos centrais de marketing.



2.1. Necessidades, desejos e demandas

As necessidades são premissas básicas para a existência do ser humano, tratam-se de estados de privação do indivíduo, que inclui as necessidades físicas básicas e sociais. Porém não podemos esquecer que o ser humano também sente necessidade de diversão, recreação e quando ele canaliza estas necessidades para objetos específicos elas se transformam em desejos.

Já as demandas, segundo Kotler e Keller (2012, p. 8): “são desejos por produtos, sustentados pela capacidade de comprá-los”. Por isso é importante que as empresas saibam quantidade de consumidores que desejam seus produtos, quantos destes estariam dispostos e poderiam pagar por ele.

Nem sempre as necessidades dos clientes são fáceis de serem identificadas, por isto, podemos estratificar as necessidades em cinco, sendo elas:

- Necessidades declaradas (o que o cliente quer);
- Necessidades reais (o que o cliente necessita);
- Necessidades não declaradas (o que o cliente espera);
- Necessidades de “algo mais” (alguma coisa extra oferecida ao cliente na transação); e,
- Necessidades secretas (vontade subjetiva/índireta do cliente, como prestígio, por exemplo).

Identificar as necessidades do cliente e ajudá-lo a obter o que necessita são fundamentais para o sucesso da relação cliente-empresa.

2.2. Mercados-alvo, posicionamento e segmentação

Para conseguir lançar um produto no mercado de forma bem sucedida é necessário que antes ocorra a segmentação deste mercado, ou seja, dividir o mercado em parcelas de consumidores que tenham necessidades e desejos semelhantes. Segundo Pride e Ferrell (2001), esta divisão pode ser geográfica, demográfica, comportamental ou ainda psicográfica como o estilo de vida dos consumidores. Após a segmentação, parte-se para a definição dos mercados-alvo para este produto, onde a empresa apresenta a oferta para o mercado e precisa posicionar o produto junto aos consumidores, de acordo com Las Casas (2008) posicionar um produto significa fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do consumidor, isto faz com que ele diferencie a empresa dos concorrentes em termos de marca, serviços e produto.

2.3. Ofertas e marcas

Ofertas são um conjunto de benefícios que as empresas oferecem a seus clientes, uma combinação de produtos, serviços, experiências e informações, já a marca é uma oferta de uma empresa conhecida (Kotler; Keller, 2012). Os mesmos autores citam que o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing e os profissionais de marketing possuem a habilidade de criar, manter aprimorar e proteger as marcas.

Segundo Pride e Ferrell (2001), a marca identifica uma empresa, para o cliente ela pode servir para garantir a qualidade do fornecimento de um produto ou serviço, bem como proteger da concorrência que pode possuir produtos semelhantes para oferecer. Ainda de



acordo com Kotler e Keller (2012), algumas vantagens competitivas podem ser obtidas com as marcas, como: o maior poder de negociação com os fornecedores, redução dos custos de marketing com conscientização e fidelidade do cliente, possibilidade de cobrança de um preço mais alto em função da diferenciação, entre outros.

A força de uma marca bem trabalhada é indiscutível, ela tem o poder de influenciar o consumidor a optar por um determinado serviço ou produto, as marcas também podem se tornar bens intangíveis muito valiosos para as empresas se forem trabalhadas de forma correta e se a organização visualizar a marca como um capital que agrega valor à empresa e aos seus produtos e serviços.

2.4. Canais de marketing

O objetivo dos canais de marketing é satisfazer um mercado-alvo, por isso as decisões tomadas a respeito dos canais desempenham fator importante de estratégia no sucesso global de uma empresa no mercado.

Existem três tipos de canais de marketing que uma empresa pode utilizar para atingir os consumidores, são eles: canais de comunicação, canais de distribuição e canais de serviços.

Entre os canais de comunicação, podemos citar: jornais, revistas, televisão, telefone, outdoors, internet, entre outros. Além destes canais tradicionais as empresas podem utilizar canais bidirecionais (email e blogs) que servem para contrabalancear os canais mais comuns unidirecionais como os anúncios (Kotler; Keller, 2012).

Os canais de distribuição são os meios de apresentação, venda e entrega que a empresa utiliza para fazer seus produtos ou serviços chegarem aos consumidores, no local e no momento exato. Estão inseridos nestes canais os distribuidores, atacadistas, varejistas e os agentes. Já os canais de serviço são os meios que uma empresa utiliza para realizar transações com possíveis compradores, entre eles citamos: transportadoras, armazéns, bancos, etc.

2.5. Cadeia de suprimento

A cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de organizações que estão ligadas e que trabalham de forma conjunta para realizar a entrega de um produto. Esta rede engloba as operações que ocorrem desde o início da cadeia (matérias-primas) até os consumidores finais. Quando bem sucedida, a cadeia de suprimentos permite adquirir vantagens competitivas ao nível de custo e/ou valor para as empresas.

2.6. Concorrência e ambiente de marketing

A identificação e análise da concorrência constitui uma das principais atividades do planejamento de marketing, de acordo com Las Casas (2008), as empresas normalmente se deparam com três tipos de concorrência: concorrência de marcas, de produtos substitutos e de produtos gerais (onde todas as empresas competem entre si pelo limitado poder de compra dos consumidores). Segundo Pride e Ferrell (2001), avaliar a concorrência antes de entrar em um mercado é fundamental, pois somente a estimativa de vendas não fornece um indicador confiável para as empresas na tomada de decisão. Além do conhecimento dos concorrentes é fundamental para a empresa analisar o ambiente no qual ela está inserida de forma a direcionar o seu planejamento estratégico de forma bem sucedida, segundo Kotler e Keller (2012), existem dois ambientes a serem analisados, o micro e o macro. O microambiente influencia diretamente a organização, é constituído de todos os agentes envolvidos diretamente no processo de produção, distribuição e promoção de uma oferta, são eles: a empresa, fornecedores, distribuidores, revendedores e os cliente-alvo. O macroambiente consiste em forças maiores que afetam o microambiente, forças estas que estão fora do



controle das empresas, incluídos no macroambiente estão os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal. O ambiente de marketing está em constante mudança, dotado de oportunidades e ameaças que devem ser analisadas pelas empresas para que possam aprimorar seu planejamento e tomar ações ajudem a aumentar sua vantagem no mercado.

2.7. Valor e satisfação

Um dos conceitos mais importantes do marketing é o de criação de valor para o cliente, segundo Churchill e Peter (2000) o valor para o cliente pode ser definido como a diferença entre a percepção deste, no que diz respeito aos benefícios, em comparação aos custos da compra e o uso dos produtos e serviços. Uma definição semelhante é descrita por Kotler e Keller (2012), onde o valor para o cliente é baseado na diferença entre o que o cliente obtém na transação (benefícios) e nos custos que ele assume mediante à diversas opções disponíveis. Já Woodruff (1997), após analisar diversos autores que postularam sobre o conceito, define que o valor pode ser entendido como a preferência e avaliação de um consumidor em relação a atributos de um produto, desempenho destes atributos e das consequências relativas a facilidade (ou dificuldade) do atingimento dos seus objetivos na situação de uso, ou seja, o consumidor avalia a diferença entre o que recebe (benefícios, qualidade, utilidade) e o que o precisa gastar (preço, tempo, energia) para realizar a transação e então opta pela melhor oferta.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012) as percepções de valor são potencializadas com o aumento da qualidade e do serviço, porém diminuem com o preço, partindo deste pressuposto, os consumidores estão constantemente tentando maximizar o valor, seja através da obtenção de maiores benefícios ou na obtenção de menores preços. Dentro deste contexto, cabe às empresas estarem atentas aos seus concorrentes para verificar como a sua oferta é vista pelos clientes no mercado, e caso necessário realizar ajustes na proposta de valor oferecida.

Retomando o conceito de marketing no qual visa atender as necessidades dos clientes buscando a satisfação destes através da criação de valor, Kotler e Keller (2012) afirmam que a satisfação a respeito de um produto ou serviço seria o reflexo da comparação entre as expectativas em relação a um produto e o real desempenho do mesmo. Se as expectativas não são atingidas o cliente fica insatisfeito e há grandes chances de não ocorrer nova compra. Se as expectativas são atendidas o cliente ficará satisfeito, e caso o desempenho do produto tenha sido maior do que o esperado, o cliente ficará encantado.

Chauvel (1999) afirma que a satisfação é uma avaliação realizada após determinada transação, esta avaliação é feita com base comparativa em experiências anteriores e o resultado desta comparação poderá ser positivo, negativo ou neutro, gerando satisfação ou insatisfação. Esta comparação pode ser feita com expectativas anteriores, com normas baseadas na experiência do consumidor, com a razão custos ou ainda com desejos e valores.

De acordo com Oliver (1997, p.13), a satisfação é a "resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou se o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento".

A teoria da desconfirmação das expectativas vem sendo utilizada para esclarecer a satisfação dos consumidores (Oliver, 1980, Evrard, 1995, entre outros). Segundo esta teoria, de acordo com Oliver (1980, p. 460), as expectativas "criam um quadro de referência a partir do qual é efetuado um julgamento comparativo, assim, resultados menores do que o esperado (desconfirmação negativa) são julgados como inferiores a esse ponto de referência, enquanto



que resultados melhores do que o esperado (desconfirmação positiva) são avaliados como superiores a ele”.

O desenvolvimento desta teoria levou à incorporação de emoções (reações afetivas) nos modelos de satisfação, com isso amplia-se o entendimento do mecanismo de funcionamento da satisfação dos consumidores. Assim, podemos entender a satisfação como uma reação ou sentimento gerado em relação a uma expectativa e de acordo com Evrard (1995), a satisfação seria um estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo relativa à determinada transação e como tal pode ser classificada como transitória, específica, não estável e durável, como se acreditava anteriormente.

Segundo Chauvel (1999), o modelo atual de satisfação possui pelo menos dois limites, o primeiro deles é de que o objeto de estudo é a transação realizada e não a relação, assim o ato de compra é visto como um evento isolado e não como um elemento de uma cadeia complexa de interações, desta forma não se procura entender que tipo de relacionamento o consumidor mantém com os fornecedores e este é fator fundamental para entendimento da formação da sua satisfação. O segundo limite do conceito de satisfação é de que o consumidor é visto como um ser isolado e não como alguém que está inserido em um ambiente coletivo e que isto influencia os seus desejos e a formação de expectativas, bem como a relação que ele irá manter com os seus fornecedores.

Medir a satisfação dos clientes e identificar os atributos de satisfação é altamente recomendável para empresas que desejam reter seus clientes. Quando muito satisfeitos estes tendem a manter um relacionamento duradouro com as organizações, falar bem da empresa e de seus produtos. Como consequência, estão menos suscetíveis a diferentes marcas e produtos da concorrência, e também são menos sensíveis a preços. Clientes fiéis também podem ajudar a organização a melhorar seus produtos/serviços, identificar novos nichos de mercado e tem a vantagem de custar significativamente menos para atender do que novos clientes.

Empresas preocupadas com a satisfação dos seus clientes e que se utilizam de ferramentas para medir este grau de satisfação terão mais condições de manterem seus clientes fiéis e de serem assertivos na tomada de decisão uma vez que conhecem as expectativas dos clientes.

3. METODOLOGIA

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa de marketing, através da coleta, análise e disseminação de informações, serve para auxiliar a gerência na tomada de decisão relacionada a identificação de problemas e oportunidades para uma organização. A pesquisa é uma das principais ferramentas de marketing para atingir a satisfação dos clientes e melhoria nos resultados, assim, o objetivo deste estudo foi o de avaliar a satisfação dos clientes da Marco Projetos e Construções.

Levando em consideração que a empresa trabalha com o número restrito de clientes optou-se por realizar a pesquisa exploratória qualitativa com a realização de entrevistas em profundidade. A pesquisa exploratória proporciona grande flexibilidade e versatilidade quanto ao método, pois não ocorre o emprego de protocolos e métodos formais de pesquisa, o foco da pesquisa pode ser alterado ao longo do processo a medida que o pesquisador descobre uma nova ideia ou resolve explorar novas informações. A pesquisa exploratória geralmente é trabalhada através de pequenas amostras não-representativas, aliadas a dados de natureza qualitativa que visam proporcionar a compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006).

Assim sendo, definiu-se um critério de seleção dos participantes da pesquisa com base no tempo de relacionamento com a empresa, ou seja, clientes que mantem um relacionamento com a empresa há pelo menos um ano, para isso foram selecionados quatro clientes.



Em relação as pessoas que seriam entrevistadas, os representantes do cliente, alguns critérios foram estabelecidos quanto ao perfil: (i) estar diretamente envolvido no processo de negociação, contratação e manutenção da relação com a empresa; e (ii) exercer cargo de gerência direta no que diz respeito aos serviços prestados pela construtora.

A caracterização dos entrevistados que participaram da amostra de pesquisa é apresentado abaixo no Quadro 1:

Entrevistados	Tempo de Relacionamento (anos)	Cargo	Segmento da Empresa
A	7	Gerente de Projetos	Industrial
B	14	Gerente de Projetos	Industrial
C	1,5	Gerente de Projetos	Industrial
D	2	Gerente de Projetos	Industrial

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

Com o objetivo de coletar as informações com a melhor precisão possível, foi aplicado um roteiro de entrevistas no primeiro cliente entrevistado, de modo a verificar a adequação do mesmo. O roteiro foi elaborado com base na análise do contexto da organização e com material revisado da literatura. Após o ajuste do roteiro, partiu-se para as demais entrevistas.

As entrevistas tiveram em média duração de 30 minutos, algumas delas foram realizadas pessoalmente e outras por telefone. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação do conteúdo.

É importante ressaltar que antes do início de cada entrevista foi exposto o objetivo do trabalho e como este seria desenvolvido, assegurando, aos entrevistados, o anonimato em relação ao conteúdo exposto durante os encontros.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a análise dos resultados obtidos através das entrevistas individuais realizadas.

4.1. Motivação para a contratação da Marco Projetos e Construções

A motivação de uma empresa para a contratação de serviços de Engenharia no ramo industrial, geralmente se baseia na necessidade de construção de novas fábricas, centros de distribuição, ampliação de plantas já existentes, ou mesmo reparos necessários nas estruturas já construídas.

Assim, a primeira pergunta do roteiro tinha como objetivo identificar a motivação das empresas para realizar a contratação da Marco Projetos especificamente. Foram identificadas três diferentes motivações para a contratação da empresa: (i) relacionamento anterior de trabalho do entrevistado com um integrante da diretoria da Marco, ambos haviam trabalhado juntos em outra empresa de engenharia; (ii) indicação por parte de outra empresa do ramo da construção, onde os sócios são também acionistas da Marco Projetos e Construções; (iii) experiência de outros projetos no mesmo cliente levaram a nova contratação da Marco.

Fica evidente através das respostas obtidas que a motivação para a contratação da empresa está fortemente ligada à indicação ou conhecimento prévio dos serviços prestados pela empresa. O cliente tem a expectativa de obter um serviço de qualidade na execução do



projeto de engenharia e uma forma de tentar garantir isto, é através da indicação de pessoas que conheçam a qualidade dos serviços prestados pela empresa a ser contratada.

4.2. Atributos geradores de satisfação para os clientes

Na execução dos projetos, o principal atributo citado pela maioria dos entrevistados foi o da confiança. Segundo os entrevistados, por confiança, foi possível entender diversos aspectos que tangem o relacionamento do cliente com a empresa; confiança de que os projetos serão realizados no prazo estipulado, de que aquilo que foi pactuado no contrato será cumprido, confiança na capacidade técnica das equipes, no comprometimento com o trabalho e transparência no relacionamento. Neste sentido o Entrevistado B relatou da seguinte forma:

(...) é importante o olho-no-olho, conhecer as pessoas com as quais você está tratando e ter a confiança de aquilo que foi tratado será cumprido. (...) a Marco inspira confiança naquilo que faz, tenho confiança nos aspectos técnicos e a empresa tem postura ética perante aos problemas e responsabilidades.

Alguns entrevistados também ressaltaram o bom atendimento que receberam das equipes de trabalho no decorrer do projeto, neste sentido o Entrevistado A relatou:

(...) equipe técnica da obra está sempre disponível para discutir soluções e atender o cliente, (...) entendem bem o senso de urgência de alguns projetos e atendem os prazos estabelecidos.

Também foi citada por dois entrevistados a importância do acesso livre à alta gerência e diretoria da empresa, principalmente em momentos críticos do projeto ou na necessidade de definições importantes, como antecipações de cronograma e resolução de conflitos.

4.3. Pontos fortes e fracos da empresa, segundo os clientes

4.3.1. Pontos fortes

No que diz respeito aos pontos fortes da empresa foram observados pontos de concordância entre os entrevistados, o primeiro deles foi o bom relacionamento que a equipe técnica das obras mantém com os clientes, demonstrando que a equipe está sempre disposta a dialogar e entender às necessidades do cliente de forma a aperfeiçoar soluções dentro dos projetos. O Entrevistado C, relatou da seguinte forma:

(...) existe um grande alinhamento entre nós e a equipe da Marco, o consenso na tomada das decisões é fundamental para o bom andamento do projeto o que acaba trazendo um ganho para ambas as partes.

Outro ponto de convergência das respostas foi o de que a empresa possui um porte adequado para o atendimento dos clientes. Neste sentido observa-se que existe uma boa relação custo-benefício para os clientes, isto quer dizer que optando pela contratação da Marco, eles conseguem garantir que estão contratando uma boa empresa a um custo que satisfaz as suas expectativas. A respeito disto, observa-se que o mercado de execução de obras civis no Brasil possui uma carência de empresas do porte da Marco Projetos que operam contratos na faixa de 10 à 100 milhões de reais, isto acaba fornecendo uma vantagem competitiva à empresa.



Dois dos entrevistados também relatam que é visível o crescimento da empresa nos últimos anos e que isto é um fator positivo na sua visão, pois demonstra que a empresa está constantemente buscando o crescimento e desenvolvimento para melhor atendê-los. O Entrevistado D fala sobre o crescimento da seguinte forma:

(...) A Marco é uma empresa de médio porte que atende muito bem às nossas necessidades, (...) a empresa tem perspectiva de crescimento grande, inclusive à curto prazo, (...) é uma empresa que visualiza aonde quer chegar.

O entrevistado B menciona que a Marco inovou na forma de executar projetos, devido à customização de soluções e flexibilidade que proporciona ao cliente, o que muitas vezes garante a redução de custos dos empreendimentos.

(...) A Marco mudou o sistema de construção tradicionalmente utilizado, (...) o projeto básico elaborado não foi tão robusto, até pela confiança que temos na empresa, deixamos que eles fizessem algumas sugestões, que visavam à redução de custos de projetos maiores.

Em resumo, segundo os entrevistados, os pontos fortes da empresa são: o bom relacionamento com a equipe das obras, dito como fundamental para o andamento dos empreendimentos; porte da empresa, competitivo para o nicho de mercado que a Marco vem trabalhando; flexibilidade e inovação na forma de executar os projetos, pois permite liberdade para que o cliente realize ajustes ao longo do processo.

4.3.2. Pontos fracos

Na análise dos pontos fracos, também se verificou o consenso dos entrevistados a respeito de alguns assuntos. O primeiro ponto mencionado por dois entrevistados foi o da falha na seleção de prestadores de serviços qualificados para as obras. Segundo eles, a empresa estaria preocupada em contratar parceiros a um menor custo e por isto estaria deixando de lado critérios de qualidade na hora de realizar as contratações; o Entrevistado C colocou a questão da seguinte forma:

(...) parceiros mal escolhidos podem prejudicar a imagem da empresa, devem ser observados outros critérios além do preço na hora de realizar uma contratação, como por exemplo, a qualidade da execução dos serviços.

A demora na entrega de alguns orçamentos também foi citada como um ponto fraco, segundo os entrevistados seria interessante que houvesse uma maior agilidade na entrega de futuros orçamentos de forma a acelerar a execução das obras.

Os entrevistados também citaram a questão do planejamento como um dos pontos fracos da empresa, segundo eles existem falhas na organização do planejamento da execução dos serviços nas obras, o que acaba gerando retrabalho em alguns serviços e atrasando o cronograma previamente planejado.

Por último, foi citado por três entrevistados que a empresa tem problemas referentes à padronização dos serviços executados e qualidade do produto entregue, principalmente no que diz respeito aos acabamentos realizados nas obras, segundo os entrevistados é possível perceber dentro do mesmo projeto diferentes padrões de qualidade. O entrevistado C relatou da seguinte forma:



(...) precisa existir um maior foco na qualidade dos serviços e das entregas, (...) falta patamar elevado de qualidade.

Como a empresa está focada nos serviços de construção pesada, trabalha-se com pouca mão de obra especializada para serviços de acabamento, portanto a percepção dos clientes procede quando mencionam as falhas de padronização. Aliado a este fato, está a falta de uma estrutura de controle de qualidade dos serviços para cada uma das obras da empresa.

Assim, os principais pontos fracos mencionados foram: a seleção de prestadores de serviço pouco qualificados; demora na entrega de orçamentos; falha no planejamento dos serviços e falta de padronização nos serviços entregues.

4.4. Propensão à manutenção do relacionamento e indicação

Foi observado a partir do questionamento a respeito da possibilidade de nova contratação da empresa para a realização de futuros serviços, que os clientes estão dispostos a manter o relacionamento e se mostram satisfeitos com os serviços prestados, um forte indicador desta satisfação é o tempo de relacionamento que a empresa vem mantendo com os clientes, dois dos entrevistados, estão com a Marco Projetos há mais de cinco anos.

A satisfação do cliente é um fator importante para manter o relacionamento a longo prazo, sem mencionar que clientes satisfeitos podem estar motivados a realizar uma nova contratação e recomendar a empresa para outros clientes em potencial.

Todos os clientes demonstraram interesse na recontração da empresa para execução de empreendimentos semelhantes, fica evidente que o cliente satisfeito prefere manter o relacionamento com a empresa na qual já utiliza os serviços e por consequência conhece a forma de trabalho, pois ele não corre o risco de realizar uma compra mal sucedida com uma nova empresa, ou mesmo ter que voltar a trabalhar com empresas que já o tenham dado problema no passado.

Por fim, verificou-se que todos os clientes afirmaram que indicariam ou já indicaram os serviços da Marco Projetos para outras empresas. A respeito da indicação o entrevistado C relatou:

(...) indicaria a empresa pela credibilidade, comprometimento e confiança. (...) se a empresa consegue trabalhar com a nossa empresa, trabalha com qualquer um.

4.5. Green building e certificação LEED

Recentemente o setor de construção civil passa por um movimento parecido com o que ocorreu na indústria há bastante tempo, a exigência de produtos e de processos sustentáveis. Na construção civil o movimento é chamado de *green building* (construções verdes), os projetos pensados dentro deste conceito devem visar o retorno para seus investidores e proprietários basicamente com menores custos, melhor saúde, conforto e produtividade para os seus ocupantes, além de se inserirem de forma harmoniosa com o meio ambiente e com a comunidade em torno da sua área de influência.

Para realizar o reconhecimento de uma construção verde, foi criada a certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) em 1998 nos Estados Unidos, que tem por objetivo atestar a validade dos projetos realizados dentro deste conceito.

Com o intuito de verificar qual a percepção dos clientes a respeito do assunto e como eles percebem este movimento de mercado, foi inserido no questionário aplicado uma pergunta referente a construções verdes e possível interesse na certificação LEED.



Dos entrevistados, somente um demonstrou interesse em certificar o próximo projeto da empresa no sistema LEED, segundo o mesmo, a empresa tem a expectativa de certificar o próximo projeto, porém não existe previsão para que ele aconteça.

Devido à natureza da atividade dos clientes, essencialmente industrial, já se trabalha há bastante tempo com uma cultura ambiental forte, e todos relataram que implementaram e continuam pondo em prática em seus processos soluções sustentáveis. Apesar disto, não demonstraram interesse na certificação LEED, por ser onerosa e não valorizada por seus clientes, mas mostraram-se favoráveis a sugestões da Marco Projetos no sentido de otimizar as construções no que diz respeito a parte civil dos empreendimentos.

Foi possível perceber que o movimento do *green building* é bastante recente no mercado de construção civil no Brasil, em razão disto, os clientes em sua maioria desconhecem os benefícios de uma certificação LEED e portanto não estão dispostos a pagar por este tipo de serviço, uma vez que, segundo eles, os clientes finais ainda não valorizam este tipo de selo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado com o objetivo de analisar a satisfação dos clientes da Marco Projetos e Construções LTDA. Através da análise dos resultados foi possível conhecer as motivações para a contratação da empresa, os atributos que geram satisfação nos clientes, os pontos fortes e fracos da empresa na visão dos mesmos e a intenção de manutenção do relacionamento.

O método utilizado para análise das entrevistas mostrou-se adequado para fins exploratórios da pesquisa e possibilitou a ampliação do entendimento sobre o tema através da aplicação em um contexto específico.

Nos resultados obtidos, através da análise das entrevistas, foi possível identificar que, de maneira geral, os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa. A confiança na empresa e o bom relacionamento com a equipe técnica são fatores que atuam de forma decisiva para a satisfação e manutenção do relacionamento, e devem ser reforçados constantemente. A atuação da Diretoria da empresa em momentos decisivos nos empreendimentos, também é muito valorizada; vale também ressaltar que os clientes têm consciência de que a empresa investe no seu desenvolvimento, que tem focado na melhoria dos serviços e desenvolvimento dos profissionais para melhor atendê-los, sinalizando que as ações da empresa seguem na direção correta. Entretanto, foram identificadas algumas oportunidades de melhoria, conforme será explicado a seguir.

De forma a otimizar os custos nos empreendimentos a empresa pode estar, em alguns momentos, sacrificando a qualidade dos serviços no que diz respeito a contratação de serviços terceirizados. Na percepção dos clientes, os terceiros que atuam no canteiro de obras não acompanham o desenvolvimento da empresa e apresentam um desempenho inferior em comparação com os funcionários da Marco Projetos. Verificou-se que isto pode causar impacto na imagem da empresa junto ao cliente, de forma que é recomendado que haja um trabalho efetivo no desenvolvimento das parcerias da empresa, no estabelecimento de critérios mais rigorosos na contratação de terceiros e conscientização da importância do desenvolvimento da prestação de serviços com qualidade para os clientes.

Outro fator importante apontado é a demora na obtenção de orçamentos para a execução de serviços, desde o ano de 2012 a empresa optou por estruturar um setor de orçamentos que pretende trazer maior agilidade para o processo de elaboração de novas propostas, porém a implantação do setor encontra-se em desenvolvimento e não foi completamente consolidada, motivo pelo qual, os clientes ainda constataam problemas nesta área.



Também foram apontados problemas de planejamento nas obras e de qualidade dos serviços executados. No ano de 2013, foi iniciado um trabalho para padronização do controle de planejamento nas obras com resultados bastante positivos para a empresa, porém como o projeto é ainda uma novidade, as mudanças ainda não foram percebidas. A implantação de um sistema de controle de qualidade nas obras é recente e tem contemplado obras de grande porte para evitar grandes retrabalhos, e por consequência, evitar custos desnecessários. Observou-se através da resposta dos clientes que é aconselhável um estudo de implantação deste controle para todas as obras, dimensionando de acordo com o porte do projeto, visto que este foi um ponto citado como fraco por todos os entrevistados.

Já existem ações em andamento na empresa para a melhoria dos problemas identificados e os resultados deverão ser percebidos pelos clientes em curto prazo. Através dos resultados obtidos neste estudo, será possível dar continuidade a estas ações e buscar novas alternativas para a melhoria dos serviços prestados.

Conforme revisado na literatura, clientes satisfeitos tem a tendência de indicar os serviços da empresa e são propensos a manter o relacionamento, isto pode ser comprovado através das respostas dos entrevistados que relataram que já haviam indicado a Marco Projetos a outras pessoas. Por outro lado sabemos que a satisfação é algo que é transitório e pode mudar rapidamente, portanto a excelência nos serviços deve ser uma busca constante dentro da empresa.

O artigo em questão trouxe resultados satisfatórios em relação ao que inicialmente foi proposto, porém é preciso salientar que o método utilizado para a realização do levantamento dos dados, as entrevistas em profundidade, possui limitações, uma vez que os dados estão sujeitos a erros, pois são elaborados através da percepção do pesquisador que possui conhecimento prévio das questões levantadas e também está diretamente envolvido no processo. Outra limitação citada é que devido a restrições orçamentárias algumas entrevistas precisaram ser realizadas por telefone, por este motivo elas podem trazer menos detalhes do que as entrevistas realizadas pessoalmente.

É importante que este trabalho seja realizado anualmente com clientes novos e antigos, de forma a monitorar o indicador de satisfação, pois sabemos que ela pode mudar ao longo do tempo. Ainda é aconselhável que a cada dois anos seja realizada nova pesquisa através de entrevistas em profundidade, pois elas possibilitam uma visualização mais detalhada da satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

CHAUVEL, Marie Agnes. **A Satisfação do Consumidor no Pensamento de Marketing: Revisão de Literatura**. ENANPAD, 23 Encontro da Anpad, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999.

CHURCHILL Junior ; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONSTRUÇÃO civil deverá crescer até 4% em 2013, projeta Sinduscon-SP. Valor Economico, São Paulo, 28 nov. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/2921038/construcao-civil-devera-crescer-ate-4-em-2013-projeta-sinduscon-sp>. Acesso realizado em 20 jan. 2013.

DAM, Ynte K. Van; APELDOORN, Paul A. C. Sustainable Marketing. **Journal of Macromarketing**. v. 16, n. 2, p. 45-56, Fall 1996.



- DUTKA, A. Ama **Handbook for customer satisfaction: research, planning, and implementation**. Chigado: NTC Business Books, 1993.
- EVARD, Y. A **Satisfação dos Consumidores: Situação das Pesquisas**. Mimeo PPGA/UFRGS, 1995.
- HAYES, Bob E. **Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1992.
- KILBOURNE, William ; E. McDonagh, Pierre ; PROTHERO, Andrea. Sustainable Consumption and Quality of Life: A Macromarketing Challenge to the Dominant Social Paradigm. **Journal of Macromarketing**. v. 17, n. 1, p. 4-24, Spring 1997.
- ROSSI C.A. ; SLONGO L.A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. ENANPAD 21 Encontro da ANPAD, Setembro, 1997.
- KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, vol.17, p. 460-469, November, 1980.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- SEMENIK, Richard J. ; BAMOSSY GARY J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.
- SPRENG, R.A. ; MACKENZIE, S.B. ; OLSHAVSKY, R.W. ; A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, **Journal of Marketing**, vol. 60, p. 15-32, July 1996.
- PRIDE, William M. ; FERREL O. C. **Marketing Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- PROMOTING LEED Certification and Green Building Technologies. Disponível em: <http://www.lead.net/>. Acesso realizado em 01 jun 2013.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the nest source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, spring 1997, p. 139-153.

**ANEXO A:****ROTEIRO DE ENTREVISTAS****EMPRESA PESQUISADA: MARCO PROJETOS E CONSTRUÇÕES LTDA****Entrevistado:****Empresa:****Entrevistadora: Camila Tergolina****Função:****Data:**

1. O que motivou a empresa a contratar os serviços da Marco?
2. Como foi realizado o primeiro contato?
3. Como foi o relacionamento com o contato comercial da Marco? Como avalia a importância desta relação?
4. Como foi a comunicação com a Direção da Marco?
5. Quais os principais aspectos fundamentais na relação do cliente com a Marco?
6. Quais os principais pontos fortes da Marco?
7. Quais os principais pontos fracos da Marco?
8. Houve alguma experiência positiva ou negativa durante a realização da obra? Como avalia a qualidade do serviço prestado pela Marco?
9. Está satisfeito com os serviços prestados?
10. Como classifica a Marco em comparação aos concorrentes?
11. Quais sugestões daria para a Marco melhorar?
12. Indicariam a Marco para alguém? Por quê?
13. *Green building* (certificação LEED), Como você percebe o movimento no mercado em relação a este assunto? Você pensa que a empresa tem interesse em certificar na LEED?