

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Fatores Críticos no Relacionamento entre as Empresas de Construção Civil e de Controle Tecnológico – Uma Investigação Exploratória sob a Perspectiva do Marketing de Serviços

Jorge Luiz Castelo de Carvalho

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO, JUNHO DE 2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Jorge Luiz Castelo de

Fatores críticos no relacionamento entre as empresas de construção civil e de controle tecnológico : uma investigação exploratória sob a perspectiva do marketing de serviços / Jorge Luiz Castelo de Carvalho. -- São Paulo : FEA/USP, 2000.

152 p.

Dissertação – Mestrado

Bibliografia.

1. Marketing 2. Pesquisa – Metodologia 3. Indústria da construção civil 4. Controle de qualidade I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

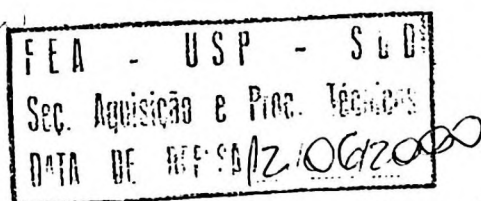
CDD – 658.8

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Fatores Críticos no Relacionamento entre as Empresas de Construção Civil e de Controle Tecnológico – Uma Investigação Exploratória sob a Perspectiva do Marketing de Serviços

Jorge Luiz Castelo de Carvalho

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração.



Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO, JUNHO DE 2000

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que ajudaram na realização deste trabalho.

Um agradecimento especial é dirigido à minha orientadora, Prof^ª. Maria Aparecida Gouvêa, pela orientação segura, minuciosa e dedicada.

Aos colegas e professores da Universidade de São Paulo por suas contribuições que auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Aos profissionais entrevistados das diversas empresas, que muito gentilmente me atenderam e disponibilizaram seu tempo, dando opiniões e contribuindo significativamente para realização da pesquisa, meus agradecimentos.

Agradeço também ao meu irmão Aloysio pelas contribuições e sugestões.

À Estela e ao Jeovane pelo trabalho gráfico e de editoração de grande parte da dissertação.

SUMÁRIO

O principal objetivo deste trabalho é determinar os fatores dificultadores do atendimento às empresas construtoras por parte das empresas de controle tecnológico.

Para o alcance deste objetivo foi estudado o Marketing de Serviços associado ao Marketing Empresarial, tratando-se, portanto, de relações "business to business".

Uma pesquisa exploratória e qualitativa foi, então, desenvolvida nas empresas construtoras e de controle tecnológico.

Os resultados apresentados sinalizam diferenças nas percepções das duas populações de estudo, dentre outros aspectos, em relação ao papel desempenhado pelas empresas de controle e à qualidade do seu atendimento.

A investigação também apresenta um hiato entre as características da demanda e da oferta de serviços de controle tecnológico.

Finalmente são estabelecidos os limites desta investigação e os aspectos do controle tecnológico que podem ser objeto de futuras abordagens.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify the factors that create difficulties to the customer service of the constructors companies that are offered by the companies of technological control.

In order to fulfill this objective the field of marketing of services was studied, linking it to industrial marketing. The relations "business to business" were presented in this study.

An exploratory and qualitative research was, then, developed focusing on the companies belonging to two contexts: construction and technological control.

The results that were reached presented some differences in the perception of the two populations studied referring to many aspects of the study, such as the effective role of the companies of technological control and the quality of their services.

It was also detected a gap between the characteristics of the demand and the offer of technological control services.

Finally, the limitations of the study were commented and many interesting topics referring to technological control were proposed to be developed in future investigations.

ÍNDICE

	Pag.
CAPÍTULO 1	
O PROBLEMA DA ESTUDO.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Serviços.....	3
1.3. Marketing de Serviços.....	4
1.4. Marketing de Serviços de Engenharia na Construção Civil.....	6
1.5. Serviços de Controle Tecnológico.....	9
1.6. O Sistema da Construção Civil	10
1.7. Formulação da Situação Problema	12
1.8. Objetivos do Estudo	13
1.9. Justificativa do Estudo	14
1.10. Organização do Estudo	14
1.11. Relação da Dissertação com as Disciplinas dos Cursos de Graduação e Pós – Graduação	15
1.12. Glossário	16
CAPÍTULO 2	
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. Marketing Empresarial.....	22
2.2. Marketing de Serviços.....	29
2.3. A Qualidade nos Serviços.....	33
2.4. As Dimensões da Qualidade.....	35

2.5.	O valor para o Cliente.....	40
2.6.	Orientação para o Mercado.....	44
2.7.	Marketing de Relacionamento.....	47
2.8.	Imagem	54
2.9.	Forças que Impulsionam a Inovação.....	56
2.10.	Novos Serviços	59
2.11.	Gestão de Marketing	61
2.12.	Gestão de Serviços	63
2.13.	Controle Tecnológico	65
2.14.	Conclusões	69

**CAPÍTULO 3
METODOLOGIA DA PESQUISA72**

3.1.	Tipo de Pesquisa	72
3.1.1.	Objetivos da Pesquisa	72
3.1.2.	Justificativa da Pesquisa	73
3.2.	A População da Pesquisa.....	82
3.3.	Amostragem	83
3.4.	Coleta de Dados	88
3.5.	Roteiro de Entrevistas	91
3.6.	Pré – Teste de Roteiro de Entrevistas	92

**CAPÍTULO 4
ANÁLISE DOS RESULTADOS93**

4.1.	Características das Amostras Utilizadas.....	94
------	--	----

4.2.	Bloco 1: Necessidade e Fornecimento de Serviços	96
4.2.1	Amostras das Empresas de Construção Civil.....	96
4.2.2.	Amostras das Empresas de Controle	102
4.2.3.	Conclusões	104
4.3.	Bloco 2: A Qualidade para as Empresas.....	106
4.3.1.	Amostra das Empresas de Construção Civil	106
4.3.2.	Amostra das Empresas de Controle	111
4.3.3.	Conclusões	114
4.4.	Bloco 3: Atributos Valorizados	114
4.4.1.	Amostra das Empresas de Construção Civil	114
4.4.2.	Amostra das Empresas de Controle	117
4.4.3.	Conclusões	120
4.5.	Bloco 4 : Aspectos Legais Relacionados ao Controle Tecnológico.....	122
4.5.1.	Amostra das Empresas de Construção Civil	122
4.5.2.	Amostra das Empresas de Controle	125
4.5.3.	Conclusões	128
4.6.	Bloco 5: Imagem	130
4.6.1.	Amostra das Empresas de Construção Civil	130
4.6.2.	Amostra das Empresas de Controle	131
4.6.3.	Conclusões	131
4.7.	Perspectivas de Continuidade dos Serviços de Controle Tecnológico	132
4.7.1.	Amostra das Empresas de Construção Civil	132

4.7.2. Amostra das Empresas de Controle	132
4.7.3. Conclusões	133

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES.....135

5.1. Conclusões.....	135
5.2. Limitações do Estudo	137
5.3. Fontes de Idéias para Pesquisas Futuras	138

BIBLIOGRAFIA

139

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

145

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Fig. 1.1. Sistema da Construção Civil	11
Fig. 2.1. A Qualidade Total Percebida.....	36
Fig. 2.2. Planejamento, Criação e Fornecimento de Serviços	58

LISTA DE QUADROS

	Pag.
Quadro 1.1. Tamanho do Setor de Serviço em Países Latino Americanos e do Caribe.....	1
Quadro 2.1. Diferença entre Serviços e Bens Físicos	31
Quadro 2.2. Aspectos Operacionais da Orientação de Mercado	48
Quadro 3.1. Diferenças entre Pesquisa exploratória e conclusiva	75
Quadro 3.2. Situações Relevantes para Tipos de Pesquisa	81
Quadro 3.3. Seleção da Amostra	88
Quadro 3.4. Fonte de Dados X Método de Coleta	90
Quadro 4.1. Características Desejáveis para uma Empresa de Controle	117
Quadro 4.2. Características Desejáveis de uma Empresa de Controle	119

· À minha esposa, Valéria,
pelo seu incentivo e
compreensão.

Aos meus filhos, Pedro e
Renata.

Aos meus pais, Aloysio e
Leila, pelo exemplo de
esforço e persistência.

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA DO ESTUDO

1.1 Introdução

O fornecimento de serviços tem nos dias de hoje um papel de destaque na sociedade, tendo em vista o peso econômico que possui e o imenso contingente que está envolvido.

De acordo com Lovelock & Wright (1999, p. 5) o setor de serviços representa mais da metade do Produto Interno Bruto (PNB) e emprega mais da metade da força de trabalho em muitos países latino americanos e do Caribe (quadro 1.1). Segundo estes autores, o setor de serviços representa nos Estados Unidos 72% do Produto Interno Bruto e 67% no Canadá.

Pelo quadro 1.1, depreende-se que, com exceção da Guatemala, nos países focalizados o setor de serviços corresponde à maior parcela da força de trabalho.

Quadro 1.1 – Tamanho do Setor de Serviços em Países Latino Americanos e do Caribe

País	Serviços como % PNB	Distribuição da Força de Trabalho (%)		
		Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	04	26	70
Trinidad e Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, El Mundo del Trabajo en una Economía Integrada, Washington, D.C. The World Bank, 1995, apud Lovelock & Wright, 1999.

No entanto, os estudos e pesquisas envolvendo o marketing de serviços são mais recentes que as abordagens compreendendo o mercado de produção de bens de consumo. Grönroos (1995, p. 25) afirma que o primeiro livro sobre marketing de serviços foi elaborado por Rathmell e publicado em 1974. Destaca as observações de Rathmell sobre a inadequação de conceitos, modelos e ferramentas de marketing quando aplicados a uma empresa de serviços e conclui que: “estamos ainda nos primórdios do desenvolvimento de uma teoria de serviços”.

Toledo (1987, p. 22) também aborda o problema: “a literatura de marketing é muito rica quando o objeto de seu interesse são os bens de consumo ou o marketing industrial, enquanto que a mesma atenção não tem sido devotada ao tratamento do marketing de serviços”.

O presente trabalho pretende investigar o fornecimento dos serviços de controle tecnológico para as empresas de construção civil, do ponto de vista do marketing de serviços em um contexto de relacionamento entre empresas (“business to business”).

Este trabalho compreende também uma pesquisa exploratória, cujos resultados, analisados à luz dos conceitos do marketing de serviços, permitirão uma comparação entre o discurso focado no cliente declarado pelas empresas fornecedoras de serviços de controle e a orientação que efetivamente rege as suas atividades.

Do ponto de vista das empresas construtoras, as receptoras dos serviços de controle, são destacadas diversas razões que as motivam para a utilização dos serviços de controle.

Dentre vários tópicos avaliados, figuram a qualidade do fornecimento, a imagem, a demanda por novos serviços e as perspectivas de continuidade dos serviços de controle a longo prazo. Estas perspectivas são avaliadas tanto pelas empresas construtoras quanto pelas fornecedoras de controle.

1.2 Serviços

A importância dos serviços na economia é relativamente recente (Palmer & Cole, 1995), pois este setor era visto até o final do século passado como improdutivo ou não agregando valor para a economia. Alfred Marshall (apud Palmer & Cole, 1995), no final do século passado, destacou o papel que os serviços tinham de tornar disponíveis os bens de consumo, ou seja, poderiam não agregar valor na concepção dominante, no entanto, tornavam possível o consumo de bens. O transporte de bens de consumo, entre a fábrica e o local de venda, era um exemplo de fornecimento de serviços que disponibilizava um bem para o consumo. O próprio estabelecimento comercial também contribuía para tornar disponível o bem de consumo.

O foco das definições mais recentes (Palmer & Cole, 1995) sobre serviços compreende o fato de que, apesar de os serviços não serem tangíveis, os mesmos são peças importantes na produção de produtos tangíveis. Os autores citam uma definição de Kotler e Armstrong para conceituar serviços: "O serviço é uma atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta em propriedade de qualquer coisa. O fornecimento pode ou não estar relacionado a um produto físico".

Lovelock & Wright (1999) destacam que os serviços criam valor e proporcionam benefícios para os clientes e citam uma definição bem humorada dos serviços: "alguma coisa que pode ser comprada ou vendida mas não pode cair no pé".

A importância dos serviços nas economias desenvolvidas ou em desenvolvimento se manifesta tanto no peso que estes exercem na economia (percentual do PNB) quanto no alto percentual utilizado da mão de obra disponível. Palmer & Cole (1995) ainda citam as tendências de desemprego na área pública e industrial e a conseqüente migração do contingente de mão de obra para o setor de serviços.

1.3 Marketing de serviços

De acordo com a American Marketing Association (1985), "Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar relacionamentos de troca e satisfazer clientes e objetivos organizacionais"

Kotler (1980,p. 31) define marketing como sendo: "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca".

O marketing de serviços leva em consideração as características mais importantes do fornecimento de serviços e compreende (Lovelock & Wright, 1999): a não obtenção de propriedade, ações intangíveis, grande envolvimento por parte dos clientes, outras pessoas como parte do fornecimento, grande variabilidade, dificuldade na sua avaliação, não existência de estoques, grande importância do tempo de fornecimento e o envolvimento de canais físicos e eletrônicos no sistema de fornecimento. Cole & Palmer (1995) e Grönroos (1990) citam o caráter da inseparabilidade dos serviços, ou seja, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente.

O contexto no qual o marketing de serviços está inserido neste trabalho é o do marketing industrial. De acordo com Siqueira (1992), o marketing industrial compreende os bens e serviços destinados a outras empresas ou instituições para produção de bens ou serviços. O autor destaca que "O marketing industrial, frente à emergência de mercados mundiais, alargou o seu enfoque sobre os tradicionais mercados industriais para os mercados mais amplos de negócios a negócios, onde se incluem governo, alta tecnologia, serviços etc." (p. 37). Afirma também que nos países desenvolvidos o marketing está sendo conhecido como Marketing de Negócios a Negócios. Neste trabalho, o Marketing Industrial ou de Negócios passará a ser chamado de Marketing Empresarial.

Cole & Palmer (1995) apresentam as três concepções ou filosofias utilizadas no Marketing: orientação para o produto, para as vendas e para o marketing. Na **orientação para o produto**, o foco é o incremento de lucros por intermédio da redução dos custos de produção e desenvolvimento de produtos que não necessariamente correspondam às necessidades dos consumidores. Esta orientação foi utilizada no setor de serviços, principalmente quando havia monopólio ou predominância de setores estatais no fornecimento, como nos serviços postais, eletricidade, telefonia etc. . Nestes casos, a demanda normalmente superava a capacidade das empresas envolvidas.

O recrudescimento da concorrência fez com que houvesse por parte das organizações um grande esforço para atrair consumidores para os seus produtos e isto não significava que havia maiores preocupações com a satisfação de suas necessidades. Esta foi e, em alguns casos, ainda é a **orientação para as vendas**. Os autores citam como exemplo desta orientação, no setor de serviços, as políticas agressivas dos supermercados de promoções e uma intensa propaganda para vender seus produtos.

Os autores apresentam a **orientação para o marketing**, afirmando que uma organização consegue se manter a longo prazo somente se “verifica as necessidades de grupos claramente definidos na sociedade e produz bens e serviços que satisfaçam suas exigências”(Cole & Palmer, 1995, p. 5).

Siqueira (1992) destaca a importância da orientação para o mercado, também denominado como conceito de marketing, pois é por intermédio desta orientação que se consegue focar os clientes, identificando, antecipando e satisfazendo as necessidades e desejos dos mesmos. Esta orientação ou filosofia de negócios, deve valer para o conjunto da empresa, exige uma integração de todas as funções administrativas, orienta para os lucros por intermédio da satisfação do cliente e enfatiza o planejamento das atividades de marketing.

De acordo com Siqueira (1992), apesar do reconhecimento e da importância da orientação para o mercado, esta filosofia ainda encontra muitas dificuldades de

ser plenamente utilizada, levando muitas empresas a focarem em seus produtos e serviços e não no mercado.

No marketing de serviços esta questão ainda possui maior relevância, pois a integração entre o fornecedor e cliente é uma das características significativas desta filosofia.

Especificamente, no caso da investigação do fornecimento dos serviços de controle tecnológico, detectar indícios que tragam informações a respeito da orientação adotada em relação ao mercado é uma das tarefas a serem empreendidas neste trabalho.

1.4 Marketing de Serviços de Engenharia na Construção Civil

As primeiras informações que se têm sobre a construção de uma forma geral são provenientes da localidade denominada "Tell-es-Sultán" (Jericó) situada no Vale do Rio Jordão no Oriente Médio. No 8º milênio, antes de Cristo, Jericó ocupava 1,6 hectares (Atlas, FSP, 1995) e possuía casas construídas de pedras e barro. Naquele período, posterior à última glaciação da Terra, em torno de 10.000 a.C., a agricultura teve início, juntamente com o processo de fixação do homem.

O relacionamento do homem com a natureza passou a ser mais complexo e exigiu intervenções que atendessem suas novas necessidades.

No século V a.C. surgiam na Mesopotâmia os primeiros rudimentos da irrigação em pequena escala que possibilitavam defesas contra as secas.

No quarto milênio a.C., "os fundamentos da Civilização Mesopotâmica já haviam sido estabelecidos" (Atlas, FSP, 1995). Existiam sistemas de irrigação que permitiam a existência de comunidades agrícolas. Tanto no rio Nilo como nos rios Tigre e Eufrates foram construídos complexos sistemas de diques e canais para controle de enchentes e para aproveitamento em irrigação.

Muitas das grandes construções feitas ao longo da história atendiam às necessidades religiosas e culturais de suas respectivas épocas. Alguns exemplos marcantes destas construções foram as pirâmides egípcias.

A crença egípcia na qual a passagem para a imortalidade precisava do próprio corpo como moradia e que todos os bens acompanhariam seus donos suscitou a construção, no caso dos faraós, de grandes túmulos que protegeriam seus corpos mumificados. As pirâmides eram, portanto, a expressão do poder e a garantia de passagem, de seu morador para a eternidade.

A pirâmide do rei Zozer (2667-2648 a.C.) em Saqqara é a mais antiga e completa construção de pedra trabalhada no Egito. As pirâmides e os edifícios circunvizinhos foram construídos de pedra local revestida de calcário branco.

A Grande Muralha da China com 2.415 km de extensão é um exemplo de construção com fins militares. Foi construída como proteção contra tribos nômades da Mongólia e Manchúria em diversos períodos entre 221 a.C. e 8 d.C. e reconstruída entre 386 e 1644 d.C. .

As civilizações greco-romanas também foram pródigas em importantes realizações, como Acrópole e Atenas que simbolizaram o apogeu da civilização grega. Foram, também, marcantes as realizações dos romanos como os aquedutos, vias para facilitar o transporte de tropas, o Fórum Romano, o Coliseu etc. .

De Jericó aos dias de hoje, portanto, a construção civil objetiva atender as necessidades básicas da humanidade. Transporte, moradia, geração de energia, agricultura, controle de enchentes e seca, saneamento, defesa, enfim, vários são os setores nos quais a construção civil está presente.

No entanto, o acirramento da concorrência capitalista também atinge a construção civil em todo o mundo.

É possível pensar que no período da construção da pirâmide do rei Zozer, não havia conflito entre as empresas construtoras, pois provavelmente, as construções eram desenvolvidas pelos escravos a serviço dos soberanos. Da mesma forma, pode-se imaginar que durante todo o período escravista e feudal, houve realizações, algumas citadas anteriormente, caracterizadas pela inexistência de concorrência entre empresas construtoras. A consolidação do capitalismo e o acirramento da competição no final deste século vinte tornaram a sobrevivência e o crescimento das empresas grandes desafios a serem superados. Esta também é uma característica presente no capitalismo brasileiro de uma forma geral e de modo particular na construção civil.

Cobra e Zwarg (1987) afirmam que na década de 80 houve mudanças no ambiente tecnológico que resultaram em maior presença de empresas prestadoras de serviços, complementando as tradicionais empresas de projetos e gerenciamento de obras.

Os autores afirmam que “O aumento de competitividade somado à pressão das novas tecnologias de processos, produtos, materiais e aplicações motivam as empresas a buscar vantagens competitivas através de diferenciação de produtos e de custos” (p. 186).

Os aspectos citados pelos autores, como adicionais não esperados pelos clientes são, dentre outros: a assistência técnica como o elo de comunicação que possibilita “conviver com o cliente”, o oferecimento de garantias sobre o serviço oferecido e a presença de um engenheiro de aplicações que possa antecipar problemas e soluções. Assim, tais aspectos, se bem explorados, poderão contribuir para uma imagem mais positiva dos fornecedores de serviços, diferenciando-os de seus concorrentes e as empresas consumidoras dos serviços de engenharia poderão perceber os adicionais aqui citados como agregação de valores aos serviços contratados e esperados.

Nesse contexto é que deve ser investigado o fornecimento dos serviços de controle tecnológico, ou seja, deve-se analisar até que ponto os fornecedores

de controle agregam benefícios em seus serviços e se os mesmos são percebidos e valorizados pelas empresas construtoras.

1.5 Serviços de Controle Tecnológico

Rosseto (1988, p.341), afirma que controle tecnológico é a “Formação de lotes representativos, coleta e execução de ensaios de acordo com as Normas (ABNT), avaliando o grau de atendimento das especificações que definem o nível de qualidade mínima”. Ensaio tecnológico representa para a autora a “Execução de exames e testes em materiais e produtos , seguindo normas específicas” (p. 341).

Essas definições relacionam o controle tecnológico a materiais e produtos e contribuem para o controle da qualidade.

Mentone (1999) atribui ao controle da qualidade na construção civil, classificado por ele como uma atividade técnico-operacional , a função de “verificar se um determinado parâmetro especificado é ou não atendido quando da execução da obra” (p. 25). Afirma também que esta verificação “não é o único resultado do controle. As rotinas empregadas para a verificação levam a uma otimização e racionalização dos recursos empregados, com conseqüente economia para quem faz e segurança e durabilidade para quem a utiliza” (p. 25).

Comparando-se as definições de Rosseto e Mentone, verifica-se que o controle tecnológico pode ser inserido numa conceituação mais ampla de controle da qualidade na construção civil. Na verdade, ocorreram modificações, ao longo do tempo, no escopo de fornecimento dos serviços de controle tecnológico e certamente nas orientações a que estava submetido. Como será visto no capítulo 2, o fornecimento dos serviços de controle tecnológico teve uma evolução nos mesmos moldes que a apresentada pelo setor de serviços como um todo. Inicialmente a demanda era superior à oferta e, no caso de São Paulo, satisfeita por intermédio do laboratório da Escola Politécnica;

posteriormente, com a criação das empresas privadas de controle, a oferta aumenta e, hoje com um número significativo de empresas de controle e com o aumento da concorrência, há um ambiente propício a que seja adotada a orientação para o mercado.

Desta introdução pode-se depreender que o fornecimento dos serviços de controle tecnológico se insere no âmbito do marketing de serviços, num contexto de relações entre empresas (marketing empresarial) expresso no sistema da construção civil e que há diversos aspectos a serem verificados, como a determinação das necessidades das empresas no que diz respeito aos serviços de controle, o significado da qualidade, o escopo dos serviços de controle, a existência ou não de foco no cliente como consequência da orientação para o mercado etc. .

1.6 O Sistema da Construção Civil

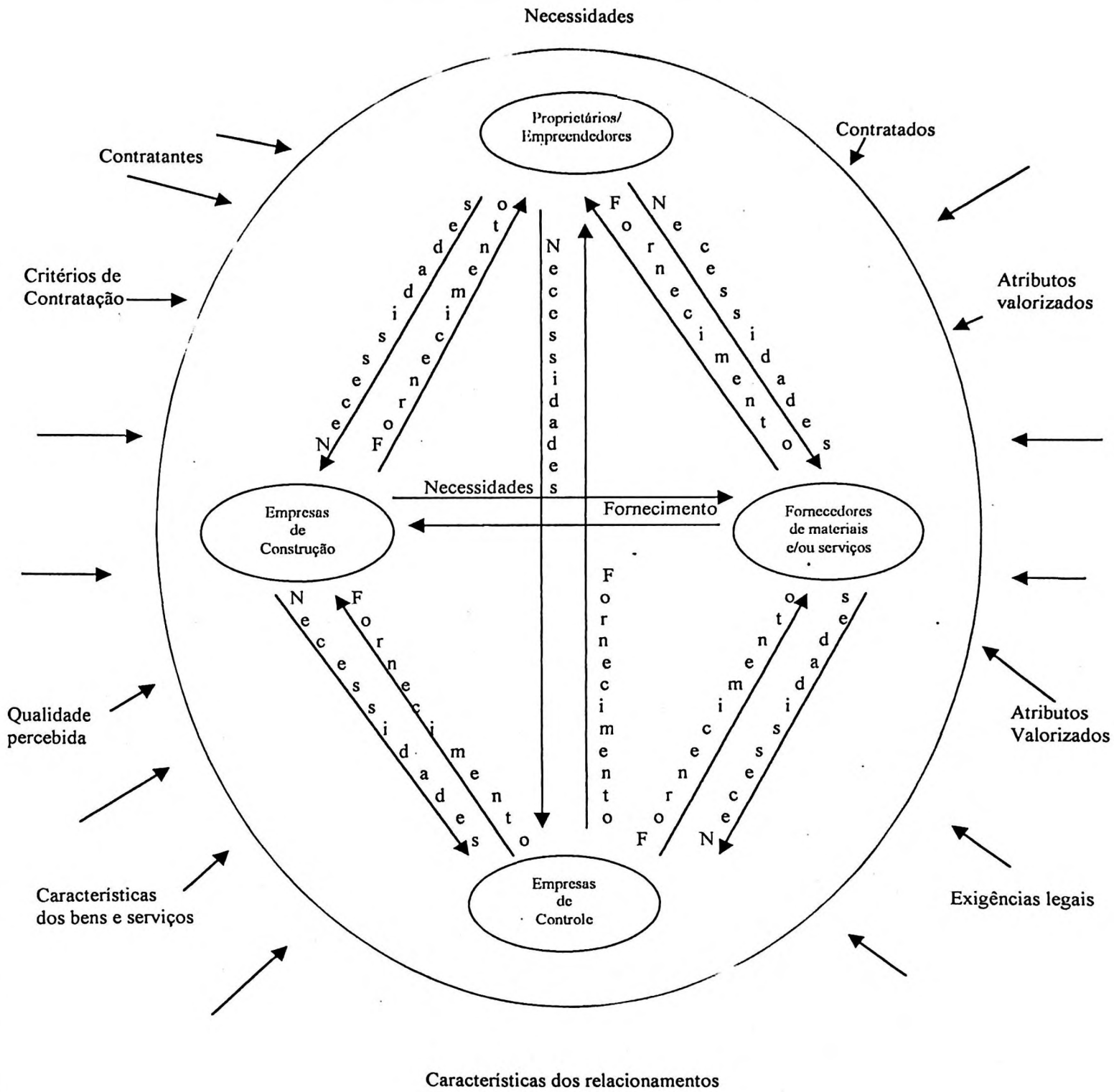
O universo da construção civil, refletido no sistema apresentado na figura 1.1, é constituído de contratantes e contratados. A relação contratantes x contratados pode ocorrer de várias maneiras:

proprietário/empreendedor x empresa de construção
proprietário/empreendedor x empresa de controle
empresa de construção x empresa de controle
proprietário/empreendedor x fornecedor de materiais
fornecedor de materiais x empresas de controle
empresas de construção x fornecedor de materiais

As necessidades dos contratantes conforme constatado na figura são supridas pelos contratados.

O Código Civil apresenta normas legais definidas para todos estes relacionamentos.

Figura 1.1
O Sistema da Construção Civil



Fonte: O autor

A qualidade pode ser percebida tanto da parte do contratante (avaliação do serviço do contratado) como do contratado (avaliação do serviço do contratante).

O objeto de estudo deste trabalho está circunscrito ao entendimento da relação entre empresas de construção e empresas de controle. Os outros elementos deste sistema poderão ser focalizados para maior suporte a este entendimento.

1.7 Formulação da Situação - Problema

No contexto do Sistema da Construção Civil a situação-problema pode ser expressa com a seguinte indagação:

Quais os fatores críticos no relacionamento entre as empresas de controle e as empresas construtoras?

Esta indagação expressa alguns entraves verificados pelos profissionais da área nos últimos anos na relação entre as empresas de controle e as empresas de construção civil. Ainda que informalmente, têm sido sinalizados problemas no fornecimento dos serviços de controle, possivelmente afetando o atendimento às empresas de construção e, conseqüentemente, trazendo desgaste ao relacionamento entre as duas populações estudadas.

Procurando obter respostas à pergunta-chave inerente na situação-problema, surgiu interesse na realização de uma investigação do fornecimento dos serviços de controle tecnológico para as empresas de construção civil no âmbito do marketing de serviços e no contexto do marketing empresarial. Esta investigação inclui: a identificação das necessidades de serviços de controle, o fornecimento dos serviços, a percepção da qualidade do serviço fornecido, a existência ou não de foco no cliente, as restrições legais, os atributos valorizados no serviço de controle, os critérios de contratação e as eventuais diferenças entre as necessidades e os serviços oferecidos.

Tendo em vista o direcionamento do estudo, cogitou-se a respeito da possibilidade de ocorrência de contradições entre as empresas de controle e de construção civil, relacionadas à amplitude do escopo de serviço destinado às empresas de controle.

Outra hipótese aventada é a ocorrência de diferença entre a qualidade esperada e recebida pelas empresas de construção civil, no que se refere ao fornecimento dos serviços de controle.

Cabe ressaltar que essas hipóteses não serão testadas estatisticamente, mas simplesmente servirão para orientar a investigação.

1.8 Objetivos do Estudo

O objetivo principal do estudo é a identificação dos fatores causadores de problemas na relação entre as duas categorias de empresas de interesse: empresas de controle tecnológico e empresas de construção civil.

Para a consecução deste objetivo, são estabelecidos alguns objetivos específicos: estudo do referencial teórico necessário à compreensão do marketing de serviços, inserido no contexto do marketing empresarial e mais especificamente da construção civil e do controle tecnológico; realização de pesquisa exploratória junto a amostras de empresas de construção civil e de controle tecnológico.

À luz dos conceitos teóricos estudados será possível identificar o tipo de orientação que norteia o relacionamento entre as empresas no setor de construção.

Por meio da pesquisa exploratória, alguns resultados sinalizarão o comportamento das empresas fornecedoras de serviços de controle e o correspondente impacto sobre as construtoras.

1.9 Justificativa do Estudo

Grönroos (1995) afirma que "o marketing de serviços e a gestão das organizações voltadas para a prestação de serviços foram estudados em escala muito menor do que o marketing de produtos e a gestão das organizações voltadas para a fabricação".

Portanto, a crescente importância do setor no panorama econômico aliada à pouca incidência de abordagens específicas na literatura sinalizam que há um campo para pesquisas e estudos a ser explorado no âmbito de serviços.

Além disso, o controle tecnológico, que é um fornecimento de serviços aos construtores, empreendedores e fornecedores de material, é abordado nos compêndios de engenharia apenas como informação complementar nos capítulos referentes aos materiais de construção.

Portanto, uma abordagem do controle tecnológico no âmbito da prestação de serviços poderá contribuir para a expansão do conhecimento dos princípios que regem o relacionamento de empresas de serviços, particularmente no caso do setor da construção civil.

1.10 Organização do Estudo

O desenvolvimento deste estudo compreende cinco capítulos, encadeados de forma a possibilitar uma compreensão dos principais problemas intrínsecos no relacionamento das empresas de controle e construção.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que permite conhecer vários aspectos do marketing de serviços, do marketing empresarial e do controle tecnológico, criando desta forma, subsídios para o desenvolvimento de um trabalho de campo, abrangendo uma pesquisa exploratória, cuja metodologia é apresentada no terceiro capítulo.

O quarto capítulo apresenta os resultados provenientes desta pesquisa exploratória.

E o quinto e último capítulo apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e fontes de idéias para futuras investigações.

1.11 Relação da Dissertação com as Disciplinas dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação

Acredita-se que os resultados do presente estudo proporcionarão contribuições para o aumento da área de conhecimento de disciplinas afins.

Particularmente podem ser destacadas algumas, cuja interface é mais diretamente percebida:

Graduação

Introdução ao Marketing

Comportamento do Consumidor e do Comprador Industrial

Pesquisa de Marketing

Pós-Graduação

Marketing Empresarial

Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração I e II

Sistema de Informação de Marketing e Pesquisa de Marketing

Tópicos de Marketing

Marketing de Varejo e de Serviços

Ressalte-se também que este trabalho evidenciou a pertinência da criação de disciplina específica na área de Marketing de Serviços.

1.12 Glossário

Apresentam-se a seguir os termos utilizados neste trabalho que são de uso comum na literatura técnica da engenharia e do setor de controle tecnológico:

- **Assessoria Técnica:** Atividades de auxílio técnico, às construtoras ou empreendedores, voltadas para a análise e resolução de problemas técnicos.
- **Consultora:** Empresa de Engenharia que possui qualificação técnica suficiente para elaborar projetos, gerenciar e/ou fiscalizar empreendimentos ou obras e eventualmente resolver problemas técnicos surgidos durante a execução de obras.
- **Empreendedor:** Pessoa jurídica ou física proprietária ou responsável por um empreendimento ou obra, como por exemplo, na construção de um shopping center, onde há um grupo de investidores que constituem uma sociedade destinada a construir e administrar o empreendimento (shopping). Esta empresa é também responsável pela contratação da empresa construtora.
- **Fiscalizadora:** Empresa que executa as tarefas de verificação do atendimento aos projetos, prazos, normas e procedimentos de uma obra.
- **Gerenciadora:** Empresa responsável pelo gerenciamento de um empreendimento, executa as tarefas de planejamento, contratação, supervisão e controle de uma obra ou empreendimento. Algumas empresas estatais ou entidades da Administração Direta (Governos Federal, Estadual e Municipal) contam com equipes próprias para desempenhar estas funções.

- Garantia da Qualidade: Rosseto (1988, p. 341), afirma que garantia da qualidade "de parte da construção ou de seu todo, compreende as responsabilidades relativas à obtenção do nível ótimo de qualidade nos projetos, no controle dos materiais, produtos e equipamentos, no processo construtivo, controle das modificações introduzidas, organização da documentação decorrente, análise do controle da qualidade e aplicação contínua de correção".
- Garantia da Qualidade: Picchi, ao tecer comentários sobre definições de Garantia da Qualidade elaboradas por Juran e pela American Society for Quality Control, afirma (1993, p. 72) que "a garantia da qualidade fornece proteção contra os problemas da qualidade por meio de **alertas** dos problemas que podem surgir, tanto interna como externamente; a garantia é dada pela **evidência objetiva**; porém, o tipo de evidência varia muito de acordo com as pessoas que pedem a garantia e com a natureza do produto. Para um produto ou serviço específicos, garantia da qualidade envolve os necessários planos e ações para proporcionar confiança por meio de verificações, auditorias e da avaliação dos fatores da qualidade que afetam: a adequação do projeto para aplicações pretendidas, especificação, produção, instalação, inspeção e uso do produto ou serviço. Proporcionar garantia pode envolver produzir evidência."
- Garantia da Qualidade: Meseguer (1991, p. 108), "faz referência a um conjunto de medidas orientadas para conseguir a qualidade e, em particular, para evitar ou detectar erros em todas as fases do processo construtivo. Nesse sentido amplo, a expressão identifica-se com a gestão da qualidade. Em um sentido mais restrito, a garantia da qualidade se refere à demonstração documentada de que foram efetuados os pertinentes controles da qualidade."
- Controle da Qualidade: de acordo com Meseguer (1991, p. 108) "diz respeito às técnicas operacionais e atividades empregadas para fazer o acompanhamento da qualidade e comprovar que esta foi efetivamente alcançada. O autor afirma (p. 109) que "de um modo geral, poder-se-ia dizer

que controle da qualidade compreende fundamentalmente medidas técnicas e a garantia da qualidade, medidas humanas (aspectos pessoais, como a formação, a motivação etc. e aspectos de organização, como a forma de circular a informação, de tomar decisões etc.).”

- Controle da Qualidade: Mentone (1999) atribui ao controle da qualidade na construção civil, classificado por ele como uma atividade técnico-operacional, a função de “verificar se um determinado parâmetro especificado é ou não atendido quando da execução da obra” (p. 25). Afirma também que esta verificação “não é o único resultado do controle. As rotinas empregadas para a verificação levam a uma otimização e racionalização dos recursos empregados, com conseqüente economia para quem faz e segurança e durabilidade para quem a utiliza” (p. 25).
- Controle da Qualidade na construção civil, segundo Souza (1995, p. 49), “vem sendo identificado com a fiscalização da obra e a realização de alguns ensaios de controle tecnológico de materiais, especialmente o concreto e o aço. Essa abordagem simplificada contrasta com o conceito mais elaborado de controle da qualidade utilizado em outras indústrias, que enfoca todas as atividades do processo (desde a concepção e desenho do produto, até sua comercialização e serviços de assistência técnica) e utiliza técnicas estatísticas relativamente sofisticadas, mas de difícil aplicação. No caso da construção civil, o controle da qualidade deve perpassar todo o processo de produção, exercendo-se o controle das atividades desenvolvidas e, todas as etapas: planejamento, projeto, materiais e componentes, execução de obras e também o controle da qualidade do uso, operação e manutenção das obras na fase de pós-ocupação.”
- Certificação de conformidade: Souza (1995, p. 156) afirma que o “processo de certificação consiste na verificação da conformidade de um produto, serviço ou sistema da qualidade a uma determinada norma técnica, que pode ser feita por meio da realização de ensaios de produtos e de auditorias em sistemas de controle e garantia da qualidade praticados pela empresa que solicita a certificação.”

- Controle tecnológico: Rosseto (1988, p.341) afirma que controle tecnológico é a “Formação de lotes representativos, coleta e execução de ensaios de acordo com as normas, avaliando o grau de atendimento das especificações que definem o nível de qualidade mínima”. Ensaio tecnológico representa para a autora a “Execução de exames e testes em materiais e produtos , seguindo normas específicas” (p. 341).

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho objetiva apresentar conceitos que possam fornecer subsídios ao entendimento dos mecanismos subjacentes ao relacionamento de empresas do setor da construção civil. Mais especificamente, auxiliar no entendimento dos problemas existentes no fornecimento dos serviços de controle tecnológico às empresas de construção civil.

Aborda inicialmente o marketing no ambiente empresarial, com ênfase nas suas principais características e nos contrastes com o marketing de consumo.

Em seguida serão apresentados os conceitos de serviços e as principais características do marketing de serviços.

A seguir serão apresentados os tópicos sobre qualidade e a sua relação com a satisfação do cliente e consumidor, os conceitos relacionados à criação de valor para o cliente, o entendimento da orientação para o mercado, o marketing de relacionamento, a imagem na área de serviços, as forças que impulsionam as inovações e os novos serviços, a gestão de marketing na área de serviços, a gestão de serviços e finalmente um capítulo sobre o setor de controle tecnológico.

Apresentando uma breve justificativa dos tópicos abordados neste capítulo, pode-se, inicialmente, afirmar que o objeto de interesse deste trabalho - **a determinação dos problemas existentes no fornecimento dos serviços de controle tecnológico** - é estudado num ambiente em que se desenvolvem relações entre pessoas jurídicas, daí a necessidade de abordá-lo no contexto do marketing empresarial.

O segundo tópico abordado destaca o fato de que o controle tecnológico é na sua essência um serviço fornecido para empreendedores e empresas de construção

civil; portanto, entender as principais características e conceitos de serviços e do marketing de serviços torna-se essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Nos dias de hoje, num ambiente de intensificação da competição entre empresas, a qualidade do fornecimento de serviços é um dos itens diferenciadores no mercado; desta forma, procurou-se abordar no terceiro e quarto itens os conceitos que possibilitassem entender, por exemplo, o que é qualidade percebida e quais são as dimensões da qualidade nas visões de diferentes autores.

A qualidade dos serviços fornecidos deve ser entendida no âmbito da criação de valor para o cliente, assim como os conceitos relacionados a valor possibilitam apreender a orientação dominante de uma empresa. Desta forma, foram incluídos neste capítulo os itens de valor e orientação de mercado.

No setor de serviços passou a ter grande importância o marketing de relacionamento na medida em que se busca a manutenção de clientes, daí um item específico sobre o assunto.

A qualidade percebida por uma empresa, o valor percebido e a qualidade do relacionamento possibilitam a criação da imagem da empresa fornecedora. Portanto, emerge o conceito de imagem a ser apresentado no oitavo tópico.

O conhecimento das forças impulsionadoras das inovações como, por exemplo, a necessidade de maior eficiência e o entendimento da relação destas com a criação de novos serviços são abordados nos dois itens seguintes.

Os próximos dois tópicos apresentam um fechamento do ponto de vista da gestão, enfatizando aspectos gerais de marketing e de gestão de serviços propriamente dita.

O último item apresenta o histórico e as características principais dos serviços de controle tecnológico.

2.1 Marketing Empresarial

De acordo com Webster (1991), o marketing empresarial é direcionado para o atendimento das necessidades de bens e serviços originados em empresas e consumidores institucionais como: indústrias, governos, companhias estatais, empresas de serviços etc..

Webster (1991) define o marketing como sendo a "função por intermédio da qual uma empresa ou uma organização econômica, desenvolve, promove e fornece bens e serviços para consumidores e clientes". Na sua visão, o marketing deve ter uma orientação para o consumidor e uma visão de longo prazo que possibilite à empresa responder às mudanças do meio ambiente.

Ainda, segundo Webster (1991), o marketing pode ser definido como um conhecimento dos problemas do cliente ou consumidor, o desenvolvimento de soluções inovadoras para estes problemas e a comunicação destas soluções para os mercados-alvo.

Este mesmo autor ressalta que o comprometimento com a qualidade é a mesma coisa que a orientação para o consumidor.

Keegan (1989) define marketing como sendo o "processo de focar os recursos e objetivos de uma organização nas necessidades e oportunidades do meio-ambiente". Este autor afirma que o conceito de marketing mudou de maneira rápida nas décadas de 60 a 80. O conceito anterior a este período focava o produto e as empresas concentravam seus recursos e energia no desenvolvimento de "melhores" produtos. O objetivo era lucrar por intermédio das vendas ou persuadindo os clientes potenciais a adquirir os produtos da empresa.

Nos anos 60 mudou o foco do conceito do produto para o consumidor. O objetivo ainda era lucrar, porém os meios para atingí-lo passaram a incluir o "marketing mix". Nos anos 80 este conceito ficou ultrapassado e era necessário um conceito estratégico. Keegan (1989) o apresenta como "a maior evolução na história do pensamento de marketing", pois mudou "o foco do marketing do consumidor ou produto para o ambiente externo à empresa". Afirma que é preciso, além de conhecer tudo sobre o cliente, conhecê-lo "no contexto que inclui a competição, regras e políticas governamentais e as extensas macro-forças políticas, sociais e econômicas que moldam a evolução dos mercados."

Na verdade, estas colocações iniciais objetivam apenas a preparar as bases para a apresentação do conceito do marketing industrial ou empresarial. Passar-se-á a utilizar o termo empresarial ao invés de industrial. Isto porque o termo industrial pode ser entendido no Brasil como apenas abrangendo as empresas produtoras de bens, enquanto o termo empresarial compreende empresas de produção e de serviços.

O marketing de consumo está voltado para os "indivíduos, famílias e donas de casa que adquirem bens e serviços para seu próprio consumo" (Webster, 1991).

O marketing empresarial destina-se ao consumidor empresarial cuja principal característica é a aquisição de bens e serviços por empresas para a própria produção de bens e serviços.

De acordo com Kotler (1989, p. 89), para se compreenderem os aspectos essenciais de um mercado, deve-se indagar o seguinte:

- | | |
|----------------------------|--|
| "1-O que o mercado compra? | Objetos da compra. |
| 2-Por quê compra? | Objetivos da compra. |
| 3-Quem compra? | Organização para compra. |
| 4-Como compra? | Operações da organização de compra" |

Kotler (1989) denomina estas perguntas como os 4 O's do mercado.

No caso do mercado empresarial, os **objetos** da compra compreendem os bens e serviços empresariais. Estes incluem (Webster, 1991) a construção, equipamentos pesados, equipamentos leves, componentes, matérias primas, materiais processados, manutenção, reparos, suprimentos de operação e serviços.

A complexidade do produto nas empresas industriais, pode significar, de acordo com Webster (1991), barreiras para uma orientação para marketing. Nestas empresas, predominam executivos com formação em engenharia e pesquisa e, portanto, as decisões são fortemente influenciadas por valores técnicos que resultam em muitas ocasiões em orientação para produto.

Do ponto de vista do marketing empresarial, o produto é um conjunto de relações econômicas, técnicas e pessoais entre compradores e vendedores, ou seja, interdependência entre compradores e vendedores. Webster (1991) afirma que na década de 90, de uma forma crescente "os consumidores têm procurado por vendedores para cooperação em redução de custos, aumento da qualidade e desenvolvimento de novas tecnologias no mercado global."

A construção civil, objeto deste estudo, compreende o projeto e a construção propriamente dita de prédios, estradas, pontes e outras estruturas, tais como indústrias químicas, torres etc.. Suas necessidades incluem vários tipos de fornecimentos, tanto de materiais e equipamentos como de serviços diversos.

Serviço, segundo Webster (1991) "inclui todos os produtos intangíveis, ainda que os serviços possam ser adquiridos ao mesmo tempo que os produtos físicos".

Neste trabalho será estudado o controle tecnológico, serviço prestado às empresas de construção civil.

Os **objetivos** da compra, segundo Kotler (1992), incluem a necessidade de obter lucros, reduzir custos, atender às necessidades dos empregados e atender aos encargos legais e sociais.

A realização das compras exigem, segundo Kotler (1992), várias decisões que se relacionam com os tipos de compras que se efetuam.

De acordo com Kotler (1992), os principais tipos de compra são os seguintes:

- Recompra direta, quando se refazem as compras de uma forma rotineira.
- Recompra modificada, quando se refazem as especificações do produto ou serviço, preços, prazos de entrega etc. .
- Compra nova, quando se adquire um produto ou serviço pela primeira vez.

Segundo Webster (1991), o conjunto de integrantes de uma **organização** envolvidos em uma compra denomina-se Centro de Compras.

De acordo com este autor, os valores relativos à função compras compreendem a formalização de pedidos de compras, o relacionamento com os vendedores, a negociação e a procura de novas fontes de fornecimento.

A função usuário define, em grande parte das vezes, a necessidade da compra e as especificações do produto, analisa e utiliza o produto adquirido e possibilita "feedback" para o comprador.

Estes valores podem variar em função da situação de compra na medida em que esta se torne mais complexa e menos repetitiva. Considerando tecnologia e maiores valores em jogo, a complexidade das compras ampliam os participantes do Centro de Compras, os quais passam também a assumir funções que em situações rotineiras são desempenhadas apenas pelos compradores e usuários.

Webster (1991, p.16) acrescenta que a complexidade no processo de decisão de compras é devido "à influência da estrutura formal da organização, ao grande

número de pessoas envolvidas, fatores técnicos e econômicos, ao meio-ambiente no qual a empresa opera e freqüentemente à grande quantidade de dinheiro envolvida”.

Kotler (1992) apresenta, além das funções já citadas, as seguintes:

- Influenciador, os que têm influência na decisão de compra;
- Decisor, os que têm poder de decisão sobre a compra;
- Aprovadores, os que autorizam as ações propostas pelos decisores ou compradores e
- Fiscais internos, os que têm poder para impedir que compradores ou informações não solicitadas e que possam influenciar no processo de compra alcancem os participantes do Centro de Compras.

A **operação** para a compra envolve diversas fases e é apresentada a seguir de acordo com as diversas fases de compra (Kotler, 1992):

1. Identificação do problema
2. Descrição da necessidade
3. Especificação do produto
4. Busca de fontes de fornecedores
5. Solicitação de proposta
6. Escolha do fornecedor
7. Especificação de rotina de pedido
8. Revisão de desempenho

Todas essas fases se aplicam apenas no processo de novas compras, pois nas situações de recompra direta e recompra modificada o sistema é mais simples.

Os 4 O's apresentados por Kotler, se aplicam, neste trabalho, ao mercado da construção civil e em especial na demanda de serviços de controle tecnológico.

O **objeto** pode ser identificado num exemplo hipotético como o controle tecnológico na execução de um prédio de apartamentos com 10 andares construído em

alvenaria estrutural, necessitando de controle dos blocos de concreto, da ferragem das lajes, do graute e da argamassa.

O **objetivo** da compra dos serviços de controle é assegurar o padrão de qualidade da empresa construtora e garantir a segurança da construção.

A **organização** para a compra compreende o comprador da empresa que relaciona as empresas que possuem qualificação técnica para realizar o serviço, o engenheiro da obra que é o usuário do serviço e o coordenador de obras da empresa que é o decisor.

A **operação** da compra inicia-se com o engenheiro da obra, solicitando ao Departamento de Compras a contratação do serviço. O comprador seleciona as empresas e solicita propostas, as quais são enviadas ao engenheiro da obra, que as analisa e junto com o coordenador define a empresa vencedora. Posteriormente, é elaborado um contrato de fornecimento de serviços pelo Departamento de Compras e o trabalho da empresa de controle é avaliado pelo engenheiro da obra.

De acordo com Webster (1991) a natureza intangível dos serviços aumenta as dificuldades das atividades de marketing e de compras. Isto ocorre porque, diferentemente dos produtos ou bens para os quais se pode determinar características físicas ou de performance, as especificações de compra para os serviços são mais difíceis de serem estabelecidas, assim como são mais difíceis o desenvolvimento e a manutenção de um fornecimento de serviços de qualidade.

A qualidade dos serviços é função do desempenho do pessoal que o fornece, tanto do ponto de vista de sua habilidade quanto de sua postura em relação ao consumidor ou cliente, que retratam características intangíveis próprias dos serviços. Desta forma, o pessoal que fornece os serviços tem um papel central no marketing dessa área e é a maior fonte de distinção entre os fornecedores de serviços.

Como será visto mais adiante, no item de gestão de marketing, a responsabilidade do marketing não é responsabilidade apenas dos profissionais da área, mas também de todos aqueles que estão em contato com os clientes, caracterizando, portanto, maior dificuldade para a execução das tarefas de marketing. Igualmente importante na opinião de Webster (1991) é o sistema responsável pelo gerenciamento deste pessoal, compreendendo também o treinamento, a supervisão e o controle.

Webster (1991), analisando os contrastes entre o marketing empresarial e o de consumo, afirma que a diferença existe muito mais em função dos consumidores do que dos produtos.

O marketing empresarial possui menor número de consumidores que o marketing de consumo, mas, em contrapartida, o valor das compras no marketing empresarial é mais elevado.

B. Charles Ames (apud Webster, 1991), observou que “as quatro dimensões chaves na aplicação do conceito de marketing para o marketing empresarial são:

- *Foco no crescimento do lucro.*
- *Identificação das necessidades do consumidor.*
- *Seleção do grupo de consumidores para centrar esforços.*
- *Projeto do conjunto produto/serviços”.*

Webster (1991) também destaca que o marketing empresarial deve considerar a interdependência funcional, a complexidade do produto, interdependência entre compradores e vendedores e a complexidade do processo de compra.

O autor observa que a eficiência do marketing empresarial depende em grande parte das outras funções da corporação como a produção, pesquisa e

desenvolvimento, controle do estoque e engenharia. Neste sentido, o marketing empresarial possui uma relação muito próxima com toda a estratégia da corporação e um alto grau de interdependência funcional.

2.2 Marketing de Serviços

Foi apresentado um preâmbulo, abordando marketing empresarial para contextualizar o tema central deste trabalho, que reside no entendimento da relação entre empresas de construção civil e de controle tecnológico. Entretanto, a esfera em que se insere este estudo é mais ampla, uma vez que abarca a análise dos serviços neste ramo de atividade. Logo, torna-se necessária uma abordagem teórica sobre marketing de serviços.

Na literatura de marketing de serviços tanto podem ser focalizadas as pessoas físicas como as jurídicas. Particularmente neste estudo o enfoque será dado ao fornecimento de serviços entre pessoas jurídicas. Daí, a pertinência de um embasamento teórico abrangendo marketing empresarial e marketing de serviços.

O conceito de serviço, de acordo com a AMA (American Marketing Association, 1960) é: "Serviço: Atividades/benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens".

De acordo com Grönroos (1995):

"O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – 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 fornecido como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s)".

O setor de serviços compreende diferentes indústrias, organizações governamentais e atividades sem fins lucrativos e de acordo com Christopher H.

Lovelock (1991) “representam mais de 70% do PNB (Produto Nacional Bruto) dos Estados Unidos e outras nações industriais”.

De acordo com Lovelock (1991):

“Muitos fatores influenciaram as transformações do gerenciamento de serviços que ocorreram nas economias mais desenvolvidas, como as dos Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e as das dozes nações da CEE (Comunidade Econômica Européia). Entre estes fatores estão os que se seguem:

- Mudança nos padrões da regulamentação governamental.
- Relaxamento das normas das associações profissionais.
- Privatização de organizações sem fins lucrativos e de corporações públicas.
- Informática e inovações tecnológicas.
- Crescimento do “franchising”.
- Expansão do leasing e negócios de aluguel.
- Criação de centros lucrativos de serviços nas indústrias.
- Pressões financeiras nas organizações públicas e sem fins lucrativos.
- A internacionalização dos negócios de serviços”.

O conceito de serviços pode ser ainda mais detalhado. A primeira elaboração é a do serviço como produto (Lovelock, 1991) que compreende o produto ou serviço principal mais os serviços complementares.

Normann (1993) cita o serviço núcleo e serviços secundários (ou periféricos). E Grönroos (1995) desenvolve o conceito de oferta ampliada de serviço que combina o serviço essencial, serviços (e bens) facilitadores e serviços (e bens) de suporte com a facilidade de acesso ao serviço, interação com a organização prestadora de serviços e participação do consumidor.

Existem dois campos de distinção (Lovelock, 1991) entre o marketing de bens tangíveis e o marketing de serviços. O primeiro compreende a “diferença genérica entre os serviços em si e os bens físicos ou produtos tangíveis”, conforme apresentado no quadro 2.1. O segundo campo “refere-se ao meio-ambiente ou

contexto no qual as tarefas de marketing precisam ser planejadas ou executadas". Em outras palavras, pode-se dizer que o marketing de serviços tem características próprias que o distinguem do marketing de bens de consumo. Lovelock (1991) afirma que há um contexto ou ambiente característico do marketing de serviços caracterizado pelos seguintes aspectos:

- As definições de marketing são limitadas, reduzindo as atividades ao desenvolvimento das atividades de propaganda.
- As qualificações de marketing não são reconhecidas, dificultando a adoção de novas estratégias.
- Maior dificuldade no trabalho de marketing devido à existência de diferentes estruturas organizacionais.
- Limitação de dados na avaliação da performance competitiva.
- Dificuldades na determinação dos custos.

Quadro 2.1 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

Serviços	Bens Físicos
Intangível	Tangível
Heterogêneo	Homogêneo
Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos	Produção e distribuição separadas do consumo
Uma atividade ou processo	Uma coisa
Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor	Valor principal produzido em fábricas
Clientes participam da produção	Clientes normalmente não participam do processo de produção
Não pode ser mantido em estoque	Pode ser mantido em estoque
Não transfere propriedade	Transferência de propriedade

Fonte: GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995, p. 38.

Kotler (1988) por sua vez, afirma que os serviços profissionais estão voltando-se para o marketing devido à diminuição das restrições que diminuíram a prática do "lobby" e levaram à maior participação das empresas em concorrências públicas. Também cita a aumenta da oferta dos serviços profissionais, a insatisfação dos clientes com estes serviços e a rapidez das mudanças tecnológicas como indutores de maior procura por serviços de marketing. É necessário explicar, nesta parte, quais atividades Kotler considera como serviços profissionais. O autor cita profissionais liberais do tipo médico, advogado, arquiteto, contador e empresas que possuem estes profissionais como, por exemplo, empresas de projeto, consultoria e de assessoria, ou seja, o tipo de empresa que possui as mesmas características que as empresas de controle tecnológico.

Kotler (1988) identifica "dez problemas distintos que tornam diferente e muitas vezes mais difícil o marketing de serviços profissionais do que o de outros bens e serviços".

A responsabilidade junto a terceiros pois ao se fornecer um serviço deve-se atender às regulamentações específicas da profissão, atender "a outros clientes como os investidores, companhias de seguros, órgãos governamentais e participantes de sua própria profissão".

A incerteza do cliente por conta da dificuldade de avaliação dos serviços, antes durante e depois do fornecimento.

A importância da experiência na medida em que, considerando a dificuldade da escolha em serviços, se adota com frequência o critério da "experiência anterior em situações semelhantes".

Diferenciação limitada no fornecimento dos serviços, particularmente se houver padrões profissionais que restrinjam os métodos de proporcioná-los.

A manutenção do controle da qualidade se torna mais difícil no fornecimento dos serviços, pois a produção e o consumo ocorre simultaneamente e depende, portanto, do profissional que fornece os serviços e em muitos casos do próprio cliente.

Transformação de executores de trabalho em vendedores pode ser uma tarefa de difícil realização, pois trata-se de convencer os profissionais a se envolverem também com as vendas.

Alocação de tempo do profissional para se dedicar ao marketing, pois isto pode gerar conflitos na empresa na medida em que este tempo não poderia ser faturado aos clientes.

Pressão para ser reativo em vez de pré-ativo é o que normalmente acontece por conta das urgências.

Os efeitos da propaganda são desconhecidos e podem inclusive proporcionar interpretações de que as empresas ou os profissionais sejam incompetentes.

Uma base limitada de conhecimento de marketing por parte dos especialistas em marketing de serviços profissionais.

2.3 A Qualidade nos Serviços

"Qualidade eqüivale à satisfação do consumidor" (Webster,1994)

Esta frase resume o sentido geral da bibliografia pesquisada sobre o assunto. Significa dizer que ao se tratar de qualidade dos serviços é necessário dirigir os esforços da empresa empenhada na melhoria da qualidade para os seus clientes ou consumidores.

Grönroos (1995) destaca que "para desenvolver modelos de gestão de serviços e marketing é importante compreender o que os clientes, de fato, procuram e o que eles avaliam". Apresenta o conceito da qualidade percebida pelo cliente como o modelo de qualidade do serviço.

Garvin (apud Shapiro & Sviokla, 1995), destacando a complexidade do problema, afirma que os administradores que objetivam ganhos de qualidade "necessitam de uma nova forma de pensar, uma ponte conceitual que lhes permita enxergar do ponto de vista do cliente... qualidade significa ser capaz de satisfazer os clientes...".

Garvin (apud Shapiro & Sviokla, 1995) também afirma que os administradores devem estar voltados para definir a qualidade em termos de estratégia, ou seja, que eles (os gerentes) "têm de decompor a palavra qualidade em partes administráveis. Só então estarão aptos para poder definir os nichos de qualidade em que deveriam competir".

Webster (1994) faz críticas à definição da qualidade como estatísticas a respeito do produto ou processo de fabricação, pois no entender do autor o consumidor poderia não estar sendo considerado. O conceito do autor é que "a verdadeira definição de qualidade é estar satisfazendo e excedendo as expectativas do consumidor".

Normann (1993) também faz restrições ao que ele chama de modelos mecanicistas da qualidade ou aqueles baseados na qualidade do produto (produção), qualidade do processo ou qualidade do sistema de produção ou entrega. Apresenta preferência para o conceito de qualidade como "uma filosofia geral e modo de pensar construída em toda a organização". Afirma que os processos de mensuração e regras podem ajudar no controle da qualidade desde que inseridos numa visão sistêmica que inclui "características do "pacote" de serviços, interação e processo de prestação de serviços e o sistema total de administração de serviços".

2.4 As Dimensões da Qualidade

Grönroos (1995) afirma que os serviços são vivenciados de forma subjetiva e que as atividades de produção e consumo ocorrem simultaneamente. As interações entre o prestador de serviços e o consumidor, chamadas de horas da verdade, têm um grande impacto sobre o serviço percebido.

Afirma que "a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, a saber, uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo".

A dimensão técnica da qualidade relaciona-se com o que o cliente recebe nas suas interações com o prestador de serviços e normalmente pode ser avaliada de forma bem objetiva, pois se traduz como solução técnica de um problema.

A dimensão funcional da qualidade compreende o como o serviço é prestado, ou seja, de que forma está ocorrendo a interação entre o prestador do serviço e o cliente.

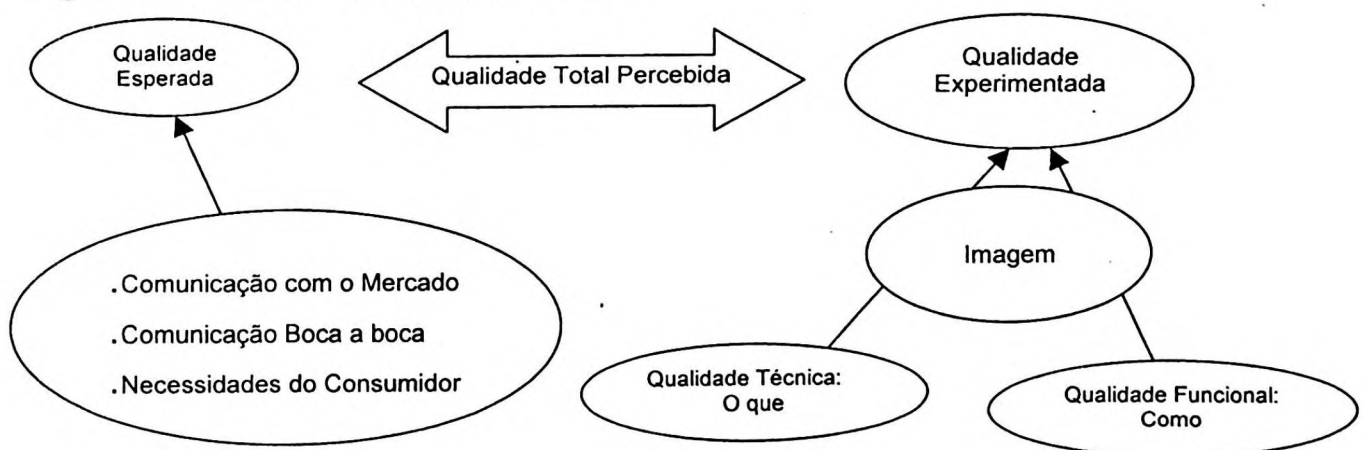
A percepção das dimensões da qualidade (Grönroos, 1995) pode ser impactada pela imagem que a empresa possui junto a seus clientes. Caso esta imagem seja boa, os pequenos erros provavelmente serão subestimados. Além deste fato, o autor afirma que "a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada." Afirma que a qualidade esperada é função de alguns fatores como os destacados na figura 2.1.

Conclui que "o nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença (gap) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada".

O autor apresenta seis itens como "determinantes ou fatores da boa qualidade dos serviços, úteis para finalidades gerenciais":

- Profissionalismo e Habilidades, relacionado à competência técnica, envolve pessoal qualificado, sistemas operacionais e recursos físicos
- Atitudes e Comportamentos, dimensão funcional relacionada à boa vontade dos empregados em solucionar os problemas do cliente
- Facilidade de Acesso e Flexibilidade, dimensão funcional relacionada à facilidade que o cliente tem para conseguir serviço e a percepção que o cliente tem que o prestador de serviço está preparado para se ajustar à demanda
- Confiabilidade e Honestidade, dimensão funcional relacionada à percepção do cliente de que a empresa cumpre as suas promessas e tem um desempenho de acordo com os interesses dos clientes
- Recuperação, dimensão funcional relacionada à percepção de que os erros ou situações inevitáveis serão corrigidos ou modificados da melhor forma e da maneira mais rápida possível
- Reputação e Credibilidade, fatores ligados à imagem com função de filtragem, relacionam-se à confiança do cliente no prestador de serviços e a percepção de que o prestador fornecerá um bom serviço a um preço adequado

Figura 2.1 A Qualidade Total Percebida



Fonte: GRONROOS, C. (1988); "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality". Review of Business 3 (Nova York: St. John's University Press); p.12.

No contexto da administração estratégica da qualidade, Garvin (apud Shapiro & Sviokla, 1995) apresenta "oito dimensões críticas, ou categorias de qualidade, que podem servir de estrutura para a análise estratégica: performance, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços, estética e qualidade percebida". Garvin afirma que apenas desta maneira as empresas poderiam "definir os nichos de qualidade em que deveriam competir".

As dimensões críticas ou categorias da qualidade poderiam ser resumidas no que se segue:

- Performance, corresponde às características básicas de um produto ou serviço; no caso de um serviço de entrega rápida sua principal característica é o tempo de entrega.
- Características, relacionam-se aos aspectos secundários da performance, que complementam o seu funcionamento. Num consultório médico, as revistas oferecidas, música ambiente ou televisão seriam características suplementares do aspecto básico que é o atendimento médico.
- Confiabilidade, reflete a possibilidade da ocorrência de problemas na prestação do serviço ou do funcionamento do produto.
- Conformidade, compreende o nível em que o projeto do produto ou suas características operacionais correspondam a padrões estabelecidos.
- Durabilidade, do ponto de vista técnico representa o tempo de uso de um produto antes de sua deterioração e do ponto de vista econômico significa uma comparação entre o custo esperado de futuros consertos e a substituição por um novo produto.
- Serviço, significa a "velocidade, cortesia, competência e desembaraço, quanto ao serviço de reparo" (Garvin apud Shapiro & Sviokla, 1995). Do ponto de vista

da prestação de serviços é possível utilizar o conceito de Grönroos de Recuperação.

- Estética, relaciona-se com o aspecto visual, sonoro, degustativo ou olfativo de um produto e reflete um padrão individual de preferência.
- Qualidade percebida, tem por base avaliações indiretas para as quais poderão ser essenciais as imagens, a propaganda e a marca do produto.

Normann (1993) afirma que a qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da prestação do serviço e que diversos aspectos podem influenciar a situação de interação empresa-cliente.

- Criar empatia com o cliente é o primeiro aspecto abordado por Normann. Deriva do entendimento de que quem paga o salário é o cliente e de que os problemas devem ser considerados também e particularmente do ponto de vista dele.
- Utilização de "sistemas e instrumentos que reforçam a posição do prestador de serviços, criando e enriquecendo a interação com o cliente, pode aumentar tanto a motivação do pessoal de contato como a satisfação do cliente."
- Articulações de feedback, servem para avaliar a qualidade dos serviços fornecidos e influenciar as modificações necessárias. Algumas empresas utilizam personalidades conhecidas e a imprensa para falar sobre a empresa. Este procedimento possibilita feedback aos funcionários.
- Administração do cliente, quando as expectativas deste são moldadas e existe uma preparação deste para "entrar na interação de tal maneira que venha a contribuir da melhor forma possível com a dinâmica social que gera sua própria experiência de qualidade."
- Exposição ao clima e ambigüidade de papéis, quando o cliente é exposto a um clima positivo, aberto e voltado para o serviço, a percepção da qualidade

experimentada aumenta. No entanto, uma pessoa da empresa que interage com o cliente só pode expressar uma atitude que seja a predominante na empresa.

Webster (1994) apresenta qualidade como fornecimento de um valor superior ao cliente. Define valor como a "diferença entre o que o consumidor esteja disposto a pagar e o custo realizado" e lucro como a "medida do valor criado" e diz que esta é a remuneração por satisfazer o consumidor e resolver o problema dele.

Para este autor o conceito de qualidade deve ser apresentado no contexto da cadeia de valor, que compreende todas as atividades realizadas, desde a extração da matéria-prima, sua transformação, combinada ao trabalho humano, até a transformação em bens e serviços entregues ao mercado e finalmente consumidos.

Apresenta também o conceito de marketing no contexto da cadeia de valor como "o processo de definir, desenvolver e fornecer valor".

Afirma que o conceito de cadeia de valor focaliza tanto o consumidor quanto as competências da empresa e que "o nosso conceito de marketing reconhece que os consumidores estão interessados na competência total da empresa".

Qualidade na opinião de Webster (1994) é definida como a medida em que o produto satisfaz as expectativas do consumidor.

Neste sentido apresenta os conceitos do produto esperado, produto ampliado e produto potencial. O produto esperado compreende o produto genérico, mais todas as características e serviços que fazem parte da oferta. O produto ampliado inclui todas as características e serviços que não são esperados e que excedem as expectativas do consumidor. E o produto potencial reflete as oportunidades de inovar e servir melhor o consumidor.

O autor afirma que "a dinâmica do produto esperado, ampliado e potencial são as forças que apontam para a contínua inovação no mercado competitivo".

Finalmente o autor apresenta a qualidade como uma forma correta de fazer negócios, um compromisso total com o consumidor.

O esforço, na opinião de Webster (1994) é "focar na estruturação de parcerias comerciais mais competitivas nos seus mercados e avançar além da oferta de bons produtos". As empresas devem "ir além do produto esperado e transações individuais e olhar os múltiplos aspectos dos seus relacionamentos com os consumidores no longo prazo".

2.5 O Valor para o Cliente

Dando continuidade às afirmações de Webster (1994) sobre cadeia de valor e valor para o cliente, é necessário recorrer à abordagem de Porter (1989) sobre o assunto.

Na opinião de Porter (1989), as empresas buscam estabelecer estratégias competitivas que lhes possibilitem ter sucesso. Duas questões são básicas para alcançar esse objetivo: 1) a atratividade das indústrias (ou setores industriais) no que se refere à lucratividade a longo prazo e as razões para esta atratividade e 2) os determinantes da posição competitiva da empresa em relação ao setor industrial no qual a empresa se insere. E tanto a atratividade do setor industrial como a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, como afirma Porter (1989, p.1) "Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa". Portanto, a empresa busca criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria (setor industrial) de modo a implementar estratégias genéricas amplas que lhe possibilitem obter sucesso.

Segundo Porter (1989, p. 2), "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.". Afirma que "valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto".

No entendimento de Porter (1989, p. 31) a vantagem competitiva tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa desempenha, como projeto, produção, marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir a seu modo para a posição de custos relativos da empresa. A cadeia de valores é, de acordo com Porter (1989, p.31), o instrumento básico para a determinação das fontes de vantagens competitivas e compreende a análise de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem. Portanto, a cadeia de valores decompõe a empresa nas atividades de maior importância estratégica, para que se possa entender como os custos se comportam e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Woodruff (1997) afirma, na apresentação de seu artigo sobre Valor para o Cliente, que a maior exigência dos consumidores, a competição global e o baixo crescimento da economia e dos setores industriais levaram muitas organizações a procurar novas formas de obter e sustentar vantagens competitivas. Tentativas passadas voltaram-se basicamente para o interior das organizações como gerenciamento da qualidade, reengenharia, reestruturação etc.. Diz que a próxima fonte de vantagem competitiva provavelmente deverá ser encontrada quando se adotar uma orientação para o cliente, na qual as empresas serão mobilizadas a competir para fornecer um valor superior ao cliente.

Woodruff (1997) apresenta algumas ressalvas quando discute o conceito de valor. Na sua opinião, o termo valor é utilizado em diferentes contextos e alguns pressupostos conceituais utilizados por autores como, por exemplo, Slywotzky, (1996) decorrem de uma perspectiva da organização e não dos clientes.

Afirma que, mesmo em práticas gerenciais orientadas para os clientes, se encontra apenas um senso vago do significado do conceito de valor para o consumidor. Woodruff (1997, p. 141) apresenta algumas definições de diversos autores, afirmando que estas revelam diversidade de significados:

“Valor é toda avaliação feita pelo cliente da utilidade do produto baseada na percepção do que é recebido e do que é dado.” (Zeithaml 1988, p. 14)

“Valor no mercado empresarial é o valor (“worth”) percebido em unidades monetárias para o conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviços e sociais, recebidos pelo cliente (empresa ou organização) em troca do preço pago pelo produto, considerando a disponibilidade da oferta e dos preços do fornecedor.” (Anderson, Jain, e Chintagunta 1993, p. 5)

“As percepções de valor dos compradores representam a troca entre a qualidade ou benefícios percebidos no produto e o sacrifício percebido referente ao pagamento do preço exigido (pelo produto).” (Monroe 1990, p. 46)

“Valor para o cliente é a qualidade percebida do mercado ajustada pelo preço relativo do seu produto.” (Gale 1994, p. xiv)

“Por valor para o cliente, nós entendemos uma conexão emocional estabelecida entre o cliente e produtor, após o cliente ter usado um importante produto ou um serviço produzido pelo fornecedor e descoberto que o produto proporcionou um valor adicional.” (Butz e Godstein 1996, p. 63)

Woodruff (1997) destaca alguns pontos em comum entre as várias definições. O primeiro deles é que o valor para os clientes é inerente ou está ligado ao uso dos produtos. Segundo, esta característica distingue valor para o consumidor de valores pessoais ou valores das organizações. Terceiro, valor para o cliente é alguma coisa percebida mais pelo cliente que objetivamente determinada pelo vendedor.

Finalmente, estas percepções compreendem uma troca entre o que o cliente recebe (qualidade, benefícios, valor, utilidade) e o que o cliente dá para adquirir ou usar o produto (preço, sacrifícios).

O mesmo autor destaca também algumas diferenças decorrentes da forma como as definições são elaboradas, pois contam com a utilização de termos que não são muito bem definidos como utilidade, benefícios, valor ("worth") e qualidade.

Woodruff (1997) afirma que o corpo de conceitos sobre o valor para o consumidor é bastante fragmentado e compreende diferentes pontos de vista. Daí, talvez, se explique porque as empresas ainda não desfrutaram de todas as vantagens proporcionadas pela riqueza e complexidade destes conceitos. Visando o avanço da prática do gerenciamento da organização em direção ao valor para o consumidor, Woodruff (1997, p. 142) apresenta a sua definição:

"Valor para o cliente é uma avaliação e uma preferência do cliente (com base na sua percepção) dos atributos dos produtos, desempenho dos atributos e, conseqüências originadas pelo uso que facilitem (ou bloqueiem) a obtenção dos objetivos e propósitos dos clientes nas situações de uso."

Do ponto de vista do fornecimento de serviços, Lovelock e Wright (1999) apresentam a mesma preocupação com o ponto de vista do cliente quando discutem o valor criado por intermédio dos serviços. Afirmam que produtividade e qualidade eram tratadas separadamente nas empresas, no âmbito dos gerentes de operação, fazendo com que os esforços fossem dirigidos para dentro da firma. No entanto, a continuidade dos esforços para aumentar a qualidade levou as empresas na direção dos clientes e ao entendimento de que a qualidade é definida pelo cliente. Desta forma, Lovelock e Wright (1999, p. 88) destacam que qualidade e produtividade são os "dois lados de uma mesma moeda" e que o "foco em produtividade e qualidade do ponto de vista do cliente é crítico para o sucesso de uma empresa a longo prazo".

Na opinião destes autores (p. 88), a qualidade dos serviços deve ser entendida como a "extensão por intermédio da qual as expectativas dos clientes são atendidas ou superadas.". Portanto, pode-se depreender destes autores que a criação e o fornecimento de valor para os clientes estão relacionados com as expectativas existentes antes da entrega dos serviços e com a percepção da qualidade recebida.

Criação e transferência de valor precisam ser discutidos também à luz de dois outros aspectos que se interrelacionam: orientação para o mercado e marketing de relacionamento.

2.6 Orientação para o Mercado

Toledo e Amigo (1999, p.66), afirmam que "a competitividade da empresa pode ser avaliada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes". Relacionam estes fatores em pesos distintos na decisão de compra, ao produto tangível, ao produto ampliado e ao preço. Concluem que precisam ser determinados os fatores e o seu peso relativo na decisão de compra, assim como precisa ser determinada a avaliação que os clientes fazem da empresa, em relação aos concorrentes, tomando-se por base cada um dos fatores.

Michael Tracy & Fred Wiersema (apud Toledo e Amigo, 1999, p. 67) realizaram um estudo em 80 empresas líderes, em 20 setores de atuação e criaram um "modelo que orienta o esforço de criação de valor em empresas industriais". Valor, de acordo com este modelo, significa para os clientes, melhores produtos, melhor solução total ou menor custo total. Cada empresa pesquisada escolhia a excelência em cada uma destas alternativas de valor, denominadas como "proposição de valor". Além desta proposição de valor, forte e difícil de imitar, cada empresa líder possuía um padrão razoável nas outras dimensões de valor.

De acordo com a escolha de proposição de valor realizada, “cada empresa desenvolve seu **modelo operacional movido a valor**, combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura, que lhe dá a capacidade de cumprir sua proposição de valor” (Toledo e Amigo, 1999, p. 67). E, combinando Proposições de Valor e Modelos Operacionais, as empresas líderes adotam Disciplinas de Valor que lhes permitem serem as melhores em suas áreas de atuação. As possíveis Disciplinas de Valor são: excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente.

“As empresas caracterizadas pela **excelência operacional** procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo e o mínimo de inconveniência aos clientes. As empresas identificadas com a **liderança de produto** procuram oferecer o melhor produto, superando sempre as fronteiras do desempenho. As empresas de **intimidade com o cliente** focalizam não o que o mercado deseja, mas o que clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao especializarem-se em satisfazer necessidades únicas que, com freqüência, apenas elas reconhecem” (Toledo e Amigo, 1999, p. 67).

Toledo e Amigo (1999) afirmam que, para a adoção de uma Disciplina de Valor adequada para a competitividade e desempenho de uma empresa, é necessário desenvolver uma Orientação de Mercado.

A orientação para o mercado, de acordo com Narver & Slater (1990), compreende três componentes comportamentais, orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e dois critérios de decisões, foco a longo prazo e rentabilidade. Estes autores afirmam que os três componentes comportamentais da orientação para o mercado (p. 21) “compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e criação coordenada de valor para o cliente”.

A orientação para os clientes, do ponto de vista dos autores, significa um adequado entendimento do comprador alvo que possibilite criar valor superior para este

cliente continuamente. A orientação para a concorrência significa o entendimento do vendedor sobre os pontos fortes e fracos, a curto prazo, dos concorrentes, assim como as estratégias e capacidades a longo prazo dos concorrentes-chave atuais e potenciais. E a coordenação interfuncional refere-se à utilização coordenada dos recursos da empresa para a criação de valores superiores para os clientes-alvo. Toledo e Amigo (1999) afirmam que o entendimento da cadeia de valor do comprador possibilita oportunidades para que o vendedor crie valor para o comprador. Desta forma, acreditam ser possível para qualquer pessoa da organização vendedora, em qualquer função, contribuir para a criação de valor para a empresa compradora.

Kohli & Jaworski (1980) apresentam o conceito de orientação para o mercado, relacionando-o ao foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade. O foco no consumidor compreende informações referentes ao cliente, no que diz respeito às suas necessidades e preferências. O marketing coordenado diz respeito à amplitude dos esforços de marketing, que não deve ser responsabilidade apenas do departamento de marketing, isto é, o conjunto da organização deve estar em contato com a inteligência de mercado e ser responsivo a ela. Finalmente, a lucratividade deve ser vista como consequência da intervenção da Orientação para o Mercado.

Estes autores resumem o conceito de orientação para o mercado como:

“a geração de inteligência de mercado em toda a organização, referente às necessidades atuais e futuras dos consumidores, disseminação desta inteligência de mercado através dos departamentos e a reação de toda a organização a ela” (p. 6).

Shapiro (1995) apresenta três princípios que, no seu ponto de vista, tornam uma empresa orientada para o mercado:

- “A importância da compra efetuada por cada cliente deve ser divulgada e influenciada em cada função da organização”(p. 8).

- “Decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas de forma integrada entre funções e divisões da empresa”(p. 10).
- “As decisões tomadas pelas divisões e funções devem ser bem coordenadas e executadas com senso de compromisso e responsabilidade” (p. 10).

Toledo (1987, p. 21) afirma ser possível expandir as noções de orientação para o mercado e de satisfação do consumidor, dando-lhes uma conotação social e para tanto diz que: “A orientação para o mercado significa procurar lucros futuros e o bem-estar do consumidor a longo prazo, contribuindo com isso, em última análise, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Toledo e Amigo (1999, p. 72) apresentam no quadro 2.2 as características operacionais, segundo diversos autores, para implantação da Orientação de Mercado.

Um dos aspectos mais importantes utilizados pelas empresas orientadas para o mercado é o foco no cliente, possibilitando, portanto, a mobilização da empresa na definição das necessidades de seus clientes e transferência de valor para os mesmos. Tendo em vista este contexto, torna-se útil apresentar o marketing de relacionamento como ferramenta útil para estreitar os laços entre a empresa e seus clientes, mais especificamente na área de serviços.

2.7 Marketing de Relacionamento

Grönroos (1995, p. 252) afirma que “ empresa de serviços tem sido sempre orientada para o relacionamento. A natureza da prestação de serviços é baseada no relacionamento”. Segundo o autor, o serviço é um processo ou uma performance, no qual o cliente é envolvido, independente do tempo de contato. Há sempre, na opinião de Grönroos (1995, p.252), um contato direto entre o cliente e a empresa, possibilitando a criação de um relacionamento, desde que as partes estejam interessadas nesta forma de realizar negócios.

Quadro 2.2 - Aspectos Operacionais da Orientação de Mercado

Shapiro (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre as mais importantes influências na decisão de compra permeiam cada função corporativa. • As decisões estratégicas e táticas são tomadas inter-funcionalmente e inter-divisionalmente. • As divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e estão comprometidas com sua execução.
Jaworski & Kohli (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de Inteligência de Mercado em toda a organização. • Disseminação da Inteligência de Mercado em todos os Departamentos. • Reação rápida de toda a organização à Inteligência de Mercado.
Narver & Slater (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para o cliente. • Orientação para os concorrentes. • Coordenação inter-funcional.
Day (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Crenças e valores compartilhados. • Estruturas e sistemas organizacionais. • Processos de desenvolvimento de estratégias. • Programas de suporte.
Day (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade de mercado. • Ligação com os clientes. • Estruturação dos canais. • Monitoramento tecnológico.
Webster (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Criar foco no cliente em toda a organização. • Ouvir o cliente. • Definir e alimentar as competências diferenciadoras. • Definir marketing como Inteligência de Marketing. • Definir precisamente os clientes-alvo. • Administrar para a rentabilidade, não para o volume de vendas. • Transformar o valor do consumidor na meta principal. • Deixar que o cliente defina a qualidade. • Medir e administrar as expectativas dos clientes. • Construir relacionamento com cliente e conquistar sua lealdade. • Definir o negócio como um negócio de serviço. • Compromisso com o desenvolvimento e inovação contínuos. • Ajustar cultura organizacional, estratégia e estrutura. • Crescer por meio de parcerias e alianças estratégicas. • Destruir a burocracia de marketing.

Fonte: Geraldo Toledo e Ricardo Amigo, Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais, Caderno de Pesquisas em Administração, 1999.

No entanto, o crescimento das empresas de serviços tem ampliado as respectivas bases de clientes e dificultado o relacionamento e transformado a parceria em estatísticas de divisão de mercado.

Na opinião de Grönroos (1995, p. 252), há duas razões para esta transformação. O crescimento da base dos clientes é o primeiro fator que torna mais difícil administrar um contato com o cliente, orientado para o relacionamento e o segundo fator é a crescente influência da abordagem do marketing não relacional, do mercado de bens de consumo.

De acordo com o autor, predominou a orientação que privilegiasse a conquista de novos clientes e não o foco no contato com o cliente. Desta forma, os funcionários das empresas que realmente se responsabilizavam pelos clientes, se preocupavam mais com outros aspectos do que com a satisfação destes clientes.

MacKenna (1991), no prefácio do seu livro sobre marketing de relacionamento, apresenta o contexto no qual ocorreram as mudanças. O marketing de massa em declínio e o processo de divisão de mercados, a customização de produtos e serviços, a intensa competição global e o uso de novas ferramentas tecnológicas proporcionaram uma reavaliação no marketing.

O agravamento das relações entre as empresas de serviços e seus clientes foi, na concepção de Grönroos (1995, p. 252), decorrência das limitações do paradigma do gerenciamento do marketing mix e seus modelos-chave ajustados para este setor empresarial, ou seja, a realidade do mercado de consumo era distinta do mercado de serviços e o paradigma dos 4 P's não dava conta das novas necessidades do marketing neste setor. A partir daí, começou o desenvolvimento de pesquisas em marketing de serviços.

Grönroos (1995, p.252) cita alguns conceitos desenvolvidos por vários autores que ilustram o crescimento da disciplina do marketing de serviços:

“A noção da necessidade para “market services internally” para o corpo de funcionários (Eiglier e Langeard 1976; George 1977; Grönroos 1978; Berry 1981), o conceito de marketing interativo (Grönroos 1979), o conceito de ciclo de vida do relacionamento com o cliente (Grönroos 1982/1983), a noção do profissional de marketing em regime “part-time” (Gummesson 1987) são noções e conceitos derivados da interface de relacionamentos entre as empresas de serviço e os clientes”....”Em um artigo para uma conferência em 1983, Berry (1983) finalmente introduziu o conceito de marketing de relacionamento”.

Berry (1995, p. 236) define marketing de relacionamento como “atraindo, mantendo – e nas organizações de multi-serviços – desenvolvendo relacionamentos com os clientes”. O autor destaca que a atração de novos clientes é apenas um estágio intermediário no processo de marketing, pois o que deve ser considerado marketing compreende a solidificação dos relacionamentos, desenvolvimento da lealdade dos clientes e o tratamento dos consumidores como clientes. A prática do marketing de relacionamento compreende, segundo Berry (1995), cinco elementos estratégicos:

- Desenvolvimento de um serviço principal (“core service”), em torno do qual será construído o relacionamento com o cliente.
- Customizar o relacionamento com cada cliente.
- Aumento do valor do serviço principal com benefícios extras.
- Definir preços dos serviços de modo a incentivar a lealdade.
- Marketing para os funcionários de modo a possibilitar melhores performances com os clientes.

Grönroos afirma (1995, p. 252) que o marketing de relacionamento é bem aplicado nos negócios envolvendo serviços e que a abordagem deste relacionamento é de longo prazo. Os objetivos do marketing de relacionamento, segundo o autor, são a conquista e manutenção dos clientes, ressaltando, porém, que a manutenção vem a ser mais importante pois, normalmente, possui menor custo, manter do que conquistar novo cliente. E as consequências econômicas da redução da taxa de perda de clientes são significativas.

Berry (1995, p. 237) afirma que o crescente interesse no marketing de relacionamento tem sido consequência da maturidade do marketing de serviços, do crescente reconhecimento dos benefícios potenciais para a empresa e o cliente e dos avanços tecnológicos.

O marketing de serviços está hoje mais desenvolvido como consequência do maior conhecimento dos clientes e de sua realidade. Os freqüentes contatos entre as empresas de serviço e seus clientes têm proporcionado a utilização do marketing de relacionamento e o desenvolvimento da qualidade nos serviços tem estimulado a lealdade dos clientes.

Reicheld e Sasser (apud, Berry, 1995) afirmam que os lucros das empresas de serviço crescem quando estas têm sucesso na diminuição da taxa de perda de clientes. Berry (1995, p. 237) cita estudo realizado em empresas de cartões de crédito para afirmar que a diminuição da taxa de perda de clientes de 20 para 10% aumentou o tempo de relacionamento de 5 para 10 anos e mais do que dobrou a lucratividade respectiva. Portanto, os benefícios para as empresas, decorrentes da utilização do marketing de relacionamento, são significativos.

Os benefícios para os clientes existem como decorrência do desejo destes na continuidade de um fornecedor que possua uma atitude proativa e um serviço customizado. A natureza intangível dos serviços dificulta a avaliação para a compra por parte dos clientes. Desta forma, a heterogeneidade dos serviços encoraja a lealdade quando existe uma experiência positiva. Berry (1995, p. 238) destaca que, além dos benefícios provenientes da redução de riscos, o relacionamento com um bom fornecedor proporciona benefícios sociais. Destaca, também, que o marketing de relacionamento possibilita ao fornecedor de serviços o conhecimento das necessidades e desejos de seu cliente e que isto combinado com um bom relacionamento facilita a customização dos serviços.

Os avanços tecnológicos ajudaram também a diminuir os custos do marketing de relacionamento e aumentaram a sua aplicabilidade prática. Grönroos (apud Berry,

1995, p. 239), tendo por base o conceito de marketing de relacionamento como atraindo, mantendo e desenvolvendo relacionamento com clientes, apresenta as perspectivas dos parceiros não clientes, benefícios mútuos, cumprimento de promessas e lucratividade: "O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é, alcançado por intermédio da troca mútua e do cumprimento das promessas". A ênfase dada por Grönroos no conceito de cumprir promessas tem como base Calonius (1988), argumentando ser mais importante para a manutenção e desenvolvimento do relacionamento com o cliente cumprir promessas do que fazê-las.

As perspectivas do marketing de relacionamento compreendem, de acordo com Berry (1995, p. 241), os clientes-alvo que proporcionem lucratividade, os múltiplos níveis de relacionamento, o marketing para os empregados e outros parceiros e a confiança como ferramenta de marketing.

Partindo do princípio que alguns clientes são mais lucrativos do que outros, o autor afirma que é necessário desenvolver estudos e análises, envolvendo a lealdade e a possibilidade de perdas de clientes, verificar a existência de padrões e razões para a permanência ou a saída de clientes, identificar o que é valorizado e finalmente saber quem são os clientes-alvo.

Berry (1995) afirma que o marketing de relacionamento pode ser praticado em vários níveis. O nível um tem como característica básica a utilização de incentivos de preços para assegurar a lealdade do cliente. Esta vantagem competitiva é facilmente imitável e, portanto, não pode ser sustentada por muito tempo. O autor cita o programa da American Airlines, AAdvantage como exemplo desta estratégia, mas destaca que o cliente muito interessado em incentivos de preços é também vulnerável a promoções dos concorrentes.

O nível dois do marketing de relacionamento se baseia na utilização de laços sociais, embora o marketing mix possa compreender uma agressiva política de preços. Neste nível, há uma tentativa por parte dos fornecedores de aproveitamento da coincidência entre as atividades de serviços e atividades sociais. Há, neste caso, “uma personalização e customização do relacionamento, compreendendo, por exemplo, comunicações regulares por diversos meios, referências ao cliente pelo nome durante as transações, fornecimento dos serviços por intermédio do mesmo representante e aumento do serviço principal (“core service”) por conta de atividades de entretenimento e festas” (p. 240). O autor cita a criação do Harley Owners Group (HOG) pela Harley-Davidson como exemplo marcante desta estratégia de marketing, pois este tipo de associação, com o intuito de ajudar os compradores a se divertir e usar as motos, consegue desenvolver o relacionamento com seus clientes. Os laços desenvolvidos com empresas que utilizam esta forma de relacionamento possibilitam maior lealdade dos clientes quando as diferenças competitivas não são muito significativas e os tornam mais tolerantes com eventuais falhas da empresa. A qualidade do relacionamento possibilita um clima favorável para futuras interações com o pessoal de vendas.

O nível três do marketing de relacionamento é caracterizado pelo fornecimento de soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Neste caso, são fornecidos benefícios que adicionam valores aos serviços para os clientes-alvo. Estes benefícios são mais difíceis ou mais caros para o cliente que opte por encontrá-los em outro fornecedor ou talvez nem estejam disponíveis em outro lugar. Esta situação cria bases sólidas para a manutenção e desenvolvimento de relacionamentos. E, segundo Berry (1995), se são utilizados também laços financeiros e sociais, torna-se muito difícil para os concorrentes ameaçar as bases de clientes.

O marketing para os funcionários e outros parceiros tem como base, segundo Berry (1995, p. 241), o reconhecimento de que a prática do marketing interno proporciona um desenvolvimento do marketing externo. Este marketing tem sido destacado, porque o fornecimento de serviços é uma ação e uma ação empreendida por intermédio de funcionários. Desta forma, revestem-se de importância o

recrutamento, treinamento e retenção de empregados bem qualificados. Segundo o autor, um bom fornecimento de serviços provavelmente traz conseqüências positivas para o incremento das compras por parte dos clientes. Gummesson e Grönroos (apud Berry, 1995, p. 241) destacam a necessidade de se ampliar o papel dos empregados em empresas de serviços, de modo que possam assumir também funções de marketing e desta forma romper-se com as limitações do "marketing-mix", que reserva estas funções apenas aos especialistas do setor.

A confiança como ferramenta de marketing é o último tópico da análise das perspectivas do marketing de relacionamento realizada por Berry (1995, p. 242). Destaca que: "Para existir um relacionamento forte é preciso que haja benefícios mútuos". Portanto, não pode haver espaço para dúvidas no relacionamento e as comunicações entre o fornecedor e o cliente precisam ser abertas, honestas e freqüentes. Afirma que a natureza dos serviços e a existência de muitos erros possibilitam considerar a confiança como a mais poderosa ferramenta de marketing disponível para as empresas.

O autor afirma que o marketing de relacionamento pode demonstrar seu valor por intermédio da abertura de linhas de comunicação, garantia dos serviços e um alto padrão de conduta.

2.8 Imagem

De acordo com Grönroos (1995) o que uma organização faz e aquilo que ela relata sobre si própria tem um impacto na percepção do cliente sobre a empresa. A comunicação da empresa junto com "outros fatores, como a qualidade técnica dos serviços, moldam a imagem da organização na mente dos clientes, dos clientes potenciais e outros públicos".

Grönroos afirma que a imagem representa os valores destes clientes e de outros grupos conectados com a empresa. Afirma que pode haver variações nas

percepções dos grupos; no entanto, há uma percepção comum dentro de cada grupo.

Normann (1996) apresenta imagem como sendo "um modelo, que significa nossas crenças e conhecimento de um fenômeno ou situação".

A imagem, na sua concepção, tem uma grande importância na influência que exerce no comportamento dos consumidores. Afirma que a imagem é um instrumento de comunicação, uma ferramenta gerencial.

Outra característica da imagem é a de auto reforçar-se, e na medida que esteja "estabelecida, tornar-se também auto-satisfatória".

A imagem, portanto, gera comportamento intencional que se for bem sucedido tenderá a justificar e reforçar a imagem. Este comportamento também deverá ser visível aos outros clientes e grupos próximos da empresa e desta forma passará também a influenciar suas percepções .

A imagem tem um impacto na percepção do cliente sobre a empresa, suas comunicações e suas operações. Grönroos (1995) afirma que há três conseqüências do papel da imagem.

A primeira delas é que a imagem transmite expectativas, em conjunto com as campanhas externas de marketing, compreendendo os anúncios, a venda pessoal e comunicação boca a boca. Uma boa imagem ajuda as pessoas a fazer uma triagem da comunicação da empresa e torna mais eficaz essa comunicação na medida em que as pessoas ficam mais receptivas.

A segunda conseqüência é que "a imagem é um filtro que influencia as percepções das operações da empresa". A qualidade da empresa (funcional e técnica) é percebida por intermédio deste filtro. Uma boa imagem por exemplo pode relevar eventuais pequenos problemas que surjam. Evidentemente ela só ajuda se os problemas não ocorrem com freqüência.

A terceira consequência: a imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas do cliente. Os clientes criam expectativas e se deparam com as operações da empresa; desta forma, a percepção da qualidade percebida altera o resultado da imagem. A imagem pode ser melhorada se a qualidade percebida se equipara ou supera as expectativas.

Grönroos (1995) afirma também que há um impacto interno à empresa decorrente da imagem. Uma imagem clara e positiva pode reforçar entre os empregados atitudes positivas em relação à empresa.

Este último é o contexto no qual se desenvolve o marketing interno da empresa.

2.9 Forças que Impulsionam a Inovação

Grönroos (1995) destaca a escassez da literatura sobre o desenvolvimento de novos serviços. Afirma que a bibliografia existente indica que os modelos de desenvolvimento de produtos só podem ser aplicados parcialmente no setor de serviços. E cita que as razões para estes fatos, podem ser devido à inexistência de "um modelo conceitual adequado de serviços tratados como produtos a serem desenvolvidos, produzidos e colocados no mercado".

Normann (1991) destaca as forças de impulsão internas e externas que possibilitam as inovações nos serviços:

"As forças de impulsão internas que fornecem a base para a inovação, incluem quatro tipos de inovações sociais (participação do cliente, conjunto de papéis, novos relacionamentos, novas fontes de energia humana), inovação técnica, efeitos de rede ou cadeia e inovação da reprodução ou vantagem da escala gerencial. As forças de impulsão externas que geram oportunidades para inovação incluem: contextos institucionais fossilizados ou protegidos, novos valores, estilos de vida e de problemas e a necessidade de maior eficiência".

Na maior parte das inovações (Normann, 1991), as forças de impulsão não ocorrem isoladamente e, sim, em conjunto.

O autor cita vários exemplos, dos quais pode-se destacar o caso da Federal Express, no qual uma força de impulsão interna de inovação social relaciona-se com a necessidade de maior eficiência, ou seja, a Federal Express surgiu em função da ineficiência do correio americano.

As concessões para exploração das principais rodovias brasileiras apresentam indícios de que existiram forças de impulsão internas como os novos papéis da administração pública e da iniciativa privada, assim como, a necessidade de maior eficiência.

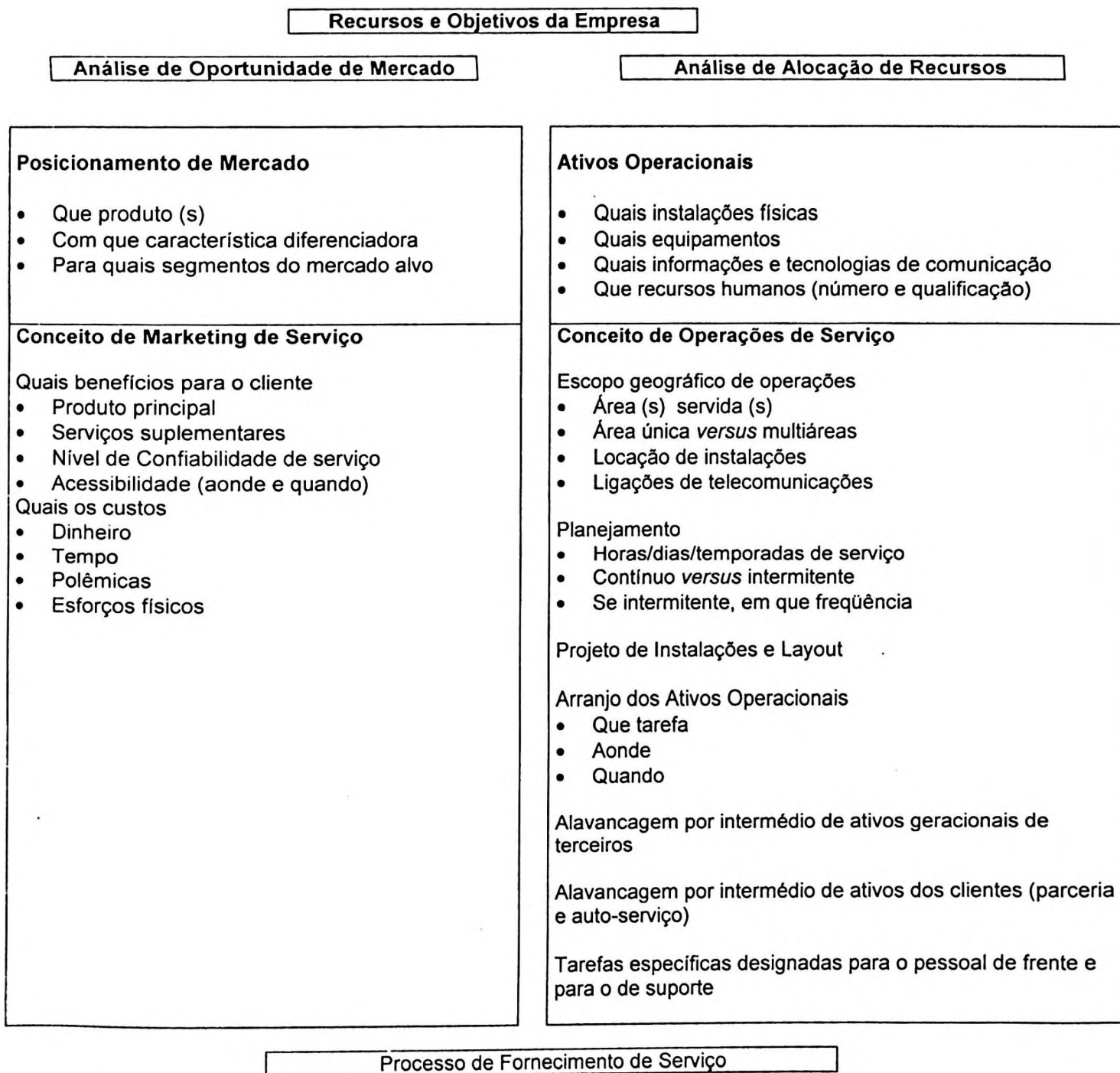
Normann (1991) também cita que esta necessidade de maior eficiência nas empresas possibilita o incremento da subcontratação ou terceirização. Isto ocorre por conta da transferência de certos problemas (distintos do negócio núcleo) para empresas prestadoras de serviços.

O planejamento, criação e desenvolvimento de serviços devem seguir determinados passos (Lovelock, 1991). Devem ser considerados os objetivos e recursos da empresa, as oportunidades do mercado, o posicionamento estratégico da empresa, os recursos necessários, os conceitos de marketing e de operações de serviços da empresa e, finalmente, o processo de fornecimento do serviço.

A Figura 2.2 apresenta o encadeamento destes passos.

Pode-se concluir que o processo de criação e fornecimento de serviços é função, tanto das oportunidades que o mercado pode oferecer, quanto do posicionamento e recursos que uma organização dispõe ou pode mobilizar.

Figura 2.2 - Planejamento, Criação e Fornecimento de Serviços



Fonte: LOVELOCK, Christopher H. Services Marketing. 2 ed. New York, Prentice-Hall International Editions, 1991, p. 225.

Lovelock (1991) cita o caso do grupo Marriott Corporation, proprietário de redes de hotéis e restaurantes, que expandiu seus produtos de hospedagem por intermédio da criação de uma rede de pequenos hotéis de preços médios destinados aos viajantes de negócios, denominado Courtyard by Marriott.

Pode-se citar, também, como exemplo deste processo no Brasil, as recentes implantações dos serviços de entregas expressas, tanto da VASP - Viação Aérea de São Paulo (VASPEX), como o da TAM - Transportes Aéreos Marília (TAM Express).

2.10 Novos Serviços

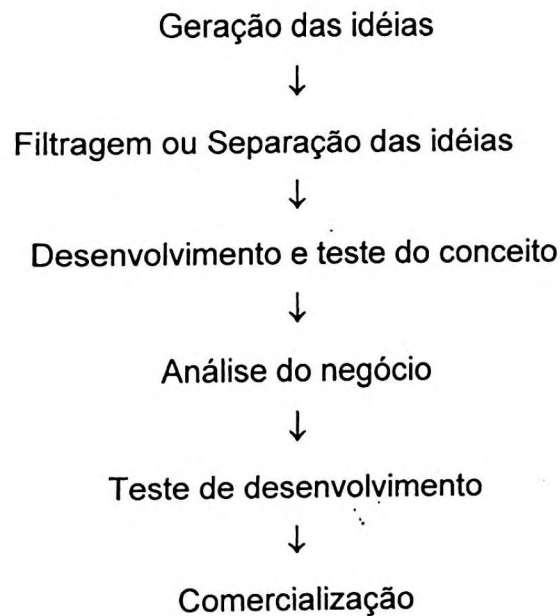
O desenvolvimento e o fornecimento de novos serviços pode contribuir para aumentar o relacionamento com o cliente (Grönroos, 1995). Poderá servir para (Palmer e Cole, 1995) preservar as vendas e o ciclo do serviço principal, alcançar o estágio de maturidade, utilizar capacidade ociosa, diminuir a dependência de uma oferta pequena de serviços ou atender uma demanda não satisfeita do cliente. Lovelock (1991) afirma que o "sucesso no marketing de serviços depende não apenas de um bom fornecimento dos serviços existentes, mas também da criação de novos".

Lovelock (1991) elaborou uma classificação para auxiliar no entendimento do significado do conceito de novos serviços, a qual apresenta-se a seguir.

1. **Inovação** é o produto ou serviço desenvolvido para mercados indefinidos ou não dimensionados.
2. **Negócio iniciante** é voltado para o atendimento de alguma necessidade genérica e é destinado a mercados já atendidos.

3. **Novos produtos** para mercados atendidos, normalmente, são ofertas destinadas a clientes já existentes, as quais não eram feitas anteriormente, mas que poderiam existir em outros lugares.
4. **Extensão da linha de produtos** é uma complementação dos serviços normalmente executados ou novas formas de prestação de serviços.
5. **Ampliação do serviço** compreende mudanças nas características da prestação do serviço.
6. **Mudanças no estilo** não representam mudanças significativas apesar de sua visibilidade.

Os passos para o desenvolvimento dos novos serviços são apresentados a seguir (Palmer e Cole, 1995):



Lovelock (1991) apresenta esquema com algumas diferenças, após o passo do desenvolvimento e teste do conceito:

"Geração/avaliação do produto-serviço final e sua estratégia de marketing associado, projeto da avaliação contínua da performance e a introdução do produto".

O aspecto crucial no processo de criação de novos serviços é detectar no cliente (Lovelock, 1991) quais benefícios ele está procurando. Neste sentido, a pesquisa com o cliente ou mais genericamente pesquisa no segmento de mercado-alvo deverá ser, portanto, o primeiro passo na idealização dos novos serviços.

2.11 Gestão de Marketing

Grönroos (1995) apresenta as novas tarefas do marketing na área de serviços, ou melhor, afirma que no contexto de serviços a gestão de marketing não pode se limitar às ferramentas tradicionais, envolvendo o produto, preço, promoção e os canais; afirma que "a visão tradicional de marketing, como uma função para o planejamento e a execução do marketing mix por especialistas, pode não se aplicar a uma organização de serviços".

Na perspectiva de Grönroos (1995) o ponto principal que possibilita contextualizar o marketing na área de serviços é que a interface entre o cliente e a empresa aumenta.

Discutindo o marketing, Grönroos (1995) o apresenta em primeiro lugar como uma filosofia, "o conceito de marketing, tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização. Ele tem que ser compreendido e aceito por todos, desde a alta gerência até o office boy. O marketing deveria ser antes de tudo um estado de espírito. Isto constitui o fundamento do marketing bem sucedido".

Em segundo lugar, Grönroos (1995) destaca que a empresa deve ter uma organização compatível com os objetivos de marketing. Não devem existir barreiras

ou entraves entre os vários setores da organização, de modo que possam trabalhar de uma maneira coordenada.

Por fim, cita que o marketing "é um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades".

Formula uma definição de marketing como conclusão da discussão, considerando os limites da visão tradicional e a contextualização na área de serviços baseada no relacionamento:

"O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é, alcançado por intermédio da troca mútua e do cumprimento das promessas."

Grönroos (1995) resume as funções do marketing em duas sub-funções, uma de responsabilidade dos especialistas e que se encarrega do marketing mix e da pesquisa de mercado e outra decorrente da interação entre o consumidor e as pessoas da empresa fornecedora do serviço.

Kotler (1988) define marketing da seguinte forma:

"Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados."

Kotler (1988) também apresenta qual a orientação de um programa bem sucedido de marketing:

"Uma **orientação para marketing** defende que a tarefa principal da organização é determinar os desejos e necessidades dos mercados-alvo e satisfazê-los através do delineamento, comunicação, política de preços e entrega de ofertas ou serviços apropriados e competitivamente viáveis."

2.12 Gestão de Serviços

Norman (1993) apresenta alguns aspectos comuns nas filosofias de empresas de sucesso que podem ser apresentados como ferramentas gerenciais.

Orientação para a qualidade e excelência possuem as empresas de sucesso, pois estas têm uma "forte orientação para resultados e demandam precisão e consistência nas transações de serviços com os clientes e em todos os aspectos de funcionamento interno".

Orientação para os clientes na medida em que as empresas se empenham em relacionamentos longos e que "cada aspecto da interação com o cliente é parte de um processo de marketing a longo prazo". Esses relacionamentos são considerados ativos patrimoniais.

Investimentos em pessoas e alta orientação em tecnologia social, significando que as empresas tendem a considerar as pessoas em seus relacionamentos com os clientes como o principal ativo.

Sistemas de controle rígidos nos fatores vitais do relacionamento com os clientes e descentralização de decisões é o quarto aspecto citado por Norman (1993).

Focalização forte mas perspectivas amplas significa que uma empresa que se preocupa em agregar valor para o seu cliente e em adequar "seus serviços para uma categoria específica de clientes, focalizará e identificará seus segmentos de mercado automaticamente".

Grönroos (1995) aborda nas conclusões de seu livro um "conjunto de diretrizes para a gestão de serviços". Apresenta as "Cinco Regras de Serviços" que resumem as "características comuns das relações com os clientes na maioria das organizações".

Na primeira regra, a Abordagem Geral afirma que há um crescimento da importância dos elementos dos serviços na relação com os clientes, assim como estes, "demandam, cada vez mais, respostas individuais e flexíveis por parte do prestador de serviços".

A segunda regra, a Análise da demanda é apresentada da seguinte forma:

"As pessoas de contato, que produzem os serviços em contato direto com os clientes, têm que fazer sua própria análise dos desejos de seus clientes, no ato da produção e consumo dos serviços".

A terceira regra, Controle de Qualidade, que deve ser exercido pela própria pessoa de contato ao mesmo tempo que fornece o serviço. Por conta da característica do serviço, de produção e entrega simultânea, o prestador de serviço (pessoa de contato) deve ter a qualificação e o empenho necessário para controlar a qualidade do seu trabalho.

Marketing é a quarta regra. A empresa quando presta o serviço por intermédio da pessoa de contato tem a possibilidade de fazer o cliente ter uma imagem favorável do funcionário, dos sistemas operacionais de suporte e dos recursos físicos utilizados. Desta forma, o relacionamento com o cliente fica fortalecido, assim como aumenta a possibilidade de novos negócios.

A quinta regra, Suporte Organizacional se traduz na estrutura de apoio organizacional e tecnológica da empresa, na liderança voltada para serviços e conceitos de serviços bem definidos.

2.13 Controle Tecnológico

O famoso Código de Hamurabi, rei da Babilônia no século XVIII a. C., (citado por Bauer, 1987) afirmava que "se um construtor fizer uma casa para um homem e não fizer firme, e se o colapso causar a morte do dono da casa, o construtor deverá morrer".

Alguns acidentes de triste lembrança como o desabamento do viaduto Paulo de Frontin (20/11/71) e do Edifício Palace II (22/02/98), ambos ocorridos no Rio de Janeiro e o desabamento do telhado de uma igreja em Osasco (5/09/98), tornam oportuna a discussão em torno da segurança e da responsabilidade dos construtores.

Evidentemente não cabe aplicar o Código de Hamurabi 2.800 anos depois de sua elaboração, mas sim tomar todas as precauções técnicas necessárias para evitar danos aos cidadãos e aos respectivos patrimônios, assim como delimitar a responsabilidade civil e penal no que diz respeito às leis brasileiras atuais.

No Brasil, o Código Civil no Artigo 1.245 determina que: "Nos contratos de empreitada de edifícios ou outras construções consideráveis, o empreiteiro de materiais e execução responderá, durante cinco anos, pela solidez e segurança do trabalho, assim em razão dos materiais, como do solo, exceto, quanto a este, se, não o achando firme, preveniu em tempo o dono da obra".

Isto significa afirmar que se a construção apresentar, por exemplo, trincas, manchas na pintura, vazamentos ou qualquer outro defeito, o proprietário da obra ou o executor, durante um período de cinco anos, deverá sanar estes problemas, sem ônus para os novos proprietários.

O Código de Defesa do Consumidor no Capítulo V, seção IV, Artigo 39, Inciso VIII, afirma que todo produto ou serviço só pode ser fornecido quando estiver de acordo com as normas brasileiras.

Na construção civil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) possui diversas normas que regulamentam a atividade e que devem ser consideradas para o fornecimento adequado do produto (no caso, estruturas, edificações etc.) ao consumidor final sob o risco de infringir a lei. No caso específico de concreto, por exemplo, a NBR 12.655 (Norma Brasileira 12.655 de validade a partir de 01-07-1996) cujo título é Concreto – Preparo, controle e recebimento, especifica no item 4.5 que:

"O recebimento do concreto consiste na verificação do cumprimento desta Norma, através da análise e aprovação da documentação correspondente, no que diz respeito às etapas de execução do concreto e sua aceitação."

Quanto ao responsável pelo recebimento do concreto o item 5.3 da NBR 12.655 afirma que:

"O responsável pelo recebimento do concreto, definido em 4.5, é o proprietário da obra ou o responsável técnico pela obra, designado pelo proprietário. A documentação comprobatória do cumprimento desta Norma (relatórios de ensaios, laudos e outros) deve estar disponível no canteiro de obra, durante toda a construção e ser arquivada e preservada pelo prazo previsto na legislação vigente, salvo o disposto em 4.3.2 ."

Pode-se concluir que, do ponto de vista legal, cada fornecedor é responsável pelo seu produto. O projetista responde pela adequabilidade e segurança do seu projeto. O fornecedor de concreto pela resistência do material entregue e, assim por diante. E o proprietário da obra ou o responsável técnico respondem pela obra como um todo. Neste contexto, o controle tecnológico atua como assessoria, tanto ao proprietário da obra como ao responsável técnico.

Em alguns casos, o proprietário da obra contrata empresa de controle que atua como fiscalizador junto à construtora, ou preposto do dono do empreendimento. Na construção da atual expansão do Metrô, por exemplo, o dono do empreendimento é o próprio Metrô, o qual contratou para a execução de um dos trechos a Constran e para efetuar o controle também a Concremat.

No caso mais freqüente dos edifícios residenciais e comerciais, a construtora contrata a empresa de controle que realiza ensaios e verifica a qualidade dos materiais empregados.

Estritamente do ponto de vista legal, apenas os laudos dos fornecedores seriam suficientes; no entanto, a atividade das empresas de controle tem possibilitado detectar falhas dos fornecedores e aumentar a segurança das obras.

Na verdade, os problemas na construção civil podem ser decorrentes de três tipos de erros: no projeto, na execução (compreendendo uma fiscalização falha) e como consequência da utilização de materiais inadequados, como por exemplo, a utilização de concreto ou barras de aço com resistências menores que as especificadas no projeto.

O Controle Tecnológico é voltado, basicamente, para a verificação da qualidade dos materiais a serem empregados nas obras de construção civil (areia, brita, cimento, aço, esquadrias, fios elétricos, blocos, tijolos etc.). Compreende, também, nas obras de terraplenagem (aterros), a caracterização dos solos a serem utilizados e o controle da compactação que é o processo de verificação da umidade e densidade das camadas de solo que são compactados de modo a evitar "borrachudos" (protuberâncias no solo compactado).

As empresas de controle também têm prestado serviços de determinação de dosagens de concreto, que é a especificação das quantidades adequadas de cada componente do concreto (areia, brita e cimento) para cada resistência especificada e para cada característica do componente.

Traduzindo, dosagem quer dizer que a mistura de areia, pedra, cimento e água pode ser realizada em proporções distintas. Dosar significa determinar uma proporção de mistura destes materiais que, ao mesmo tempo, atenda à resistência especificada no projeto, possua trabalhabilidade e durabilidade e tenha o menor custo possível.

Em maior ou menor grau, as empresas de controle também vêm fornecendo consultoria sobre patologias construtivas (trincas e outros problemas) e realizando recuperações.

Conhecer um pouco do processo do controle tecnológico no Brasil é conhecer a história da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas).

A Escola Politécnica de São Paulo foi criada em 1894 como uma resposta às necessidades da modernização do final do século. Esta modernização que se traduzia na transformação da estrutura agrária para o capitalismo industrial trouxe, como consequência, vários desafios que a engenharia nacional precisou enfrentar como a implantação das ferrovias (Paulista, Sorocabana, Mogiana) e a expansão dos portos. Este movimento foi acompanhado por uma significativa onda de imigração oriunda da Europa, do Japão e do Oriente Médio.

Estes imigrantes vieram atrás de novas oportunidades de trabalho tanto no setor agrícola como nas cidades. São Paulo, principalmente, foi alvo de intensas modificações da infra estrutura urbana por conta do desenvolvimento do comércio, da implantação do novo setor industrial e do acelerado crescimento da população. Esta nova realidade induziu os engenheiros da Escola Politécnica a criarem um laboratório de apoio à disciplina de Resistência dos Materiais e impôs como prática a utilização de novos métodos de verificação da qualidade dos materiais no que resultou em "um progresso substancial na engenharia brasileira, pois criou a prática de se fazerem os testes em laboratório" (IPT, 1989). O desdobramento desta prática foi a elaboração do Manual de Resistência dos Materiais em 1905, no qual

estavam descritas as características mais significativas dos materiais empregados. No ano de 1926 o "antigo Gabinete havia sido transformado, por Ary Torres, no Laboratório de Ensaios de Materiais, com a finalidade de atender solicitações de indústrias e engenharia paulistas, além de suas atividades didáticas" (IPT, 1989). No ano de 1934, o Laboratório de Ensaios de Materiais foi transformado no Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) simultaneamente à criação da USP.

Portanto, o Controle Tecnológico começou a ser praticado em São Paulo de forma mais sistematizada pela Escola Politécnica e, posteriormente, pelo IPT. Atualmente, a Escola Politécnica não mais atua no controle tecnológico corriqueiro, dedicando-se exclusivamente às atividades de pesquisa e assessoria.

Nos anos quarenta e cinqüenta surgiram as primeiras empresas que forneciam estes serviços de forma comercial como a Falcão Bauer e Concremat.

O escopo do fornecimento do controle também vem se modificando ao longo do tempo. Da verificação específica da qualidade dos materiais até trabalhos de recuperação de estruturas e assessoria para construção, tem se ampliado a gama de serviços fornecidos pelas empresas de controle.

Atualmente, de acordo com fontes próximas à associação de classe das empresas de controle, estas somam cerca de quinze na Região Metropolitana de São Paulo e possuem em conjunto um faturamento anual de aproximadamente 60 milhões de reais.

2.14 Conclusões

O estudo do relacionamento entre as empresas de construção civil e as empresas de controle tecnológico deve ser realizado, tendo como base, em primeiro plano, o fato de que se trata de relações entre pessoas jurídicas, mais particularmente entre empresas produtoras ou construtoras de edificações e infra-estrutura e empresas

fornecedoras de serviços, as empresas de controle tecnológico. Portanto, é um relacionamento "business to business" para o qual o marketing empresarial fornece subsídios. Estes se referem à interdependência funcional, complexidade do produto, interdependência entre compradores e vendedores e a complexidade de compra.

No contexto do marketing empresarial torna-se relevante entender os conceitos pertinentes ao marketing de serviços. Os serviços, cujo fornecimento revela algumas diferenças em relação aos bens de consumo como a intangibilidade, a simultaneidade da produção e do fornecimento e a impossibilidade de estoque, vêm apresentando maior procura por ações de marketing. Isto se explica, de acordo com Kotler(1988), por conta do acirramento da concorrência e da maior exigência dos clientes.

A qualidade, suas dimensões técnica e funcional e a sua percepção por parte dos clientes (empresas construtoras) das empresas fornecedoras de serviços de controle são alguns dos aspectos mais importantes deste trabalho. O nível da qualidade percebida como diferença (gap) entre a qualidade esperada e a experimentada constitui-se de tema obrigatório nas entrevistas deste trabalho.

A forma de se criar valor para o cliente, o tipo de orientação adotada pela empresas de controle e a qualidade do relacionamento entre as duas populações estudadas constituem importantes indagações que podem consubstanciar as respostas ao problema formulado para este trabalho.

A imagem que as empresas de controle possuem no mercado é um fator importante a ser pesquisado na contratação e no desenvolvimento de um relacionamento adequado entre contratante e contratado.

O desenvolvimento deste trabalho poderá fornecer subsídios para estes pontos.

Inovações e novos serviços são também aspectos importantes a serem investigados por refletirem as necessidades dos clientes (empresas construtoras) e a capacidade das empresas de controle de perceberem as novas demandas e satisfazê-las.

Os três últimos pontos abordados neste capítulo de fundamentação teórica, gestão de marketing, gestão de serviços e o controle tecnológico fornecem uma visão geral e complementam o campo de conceitos necessários para o entendimento do objeto de estudo.

3.1. Tipo de Pesquisa

O estudo do sistema da construção civil, compreendendo uma compreensão mais clara dos fenômenos que se relacionam ao fornecimento de serviços de controle tecnológico envolveu, além da fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, a realização de uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa.

3.1.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar o relacionamento entre as empresas de construção civil e empresas de controle tecnológico.

Para a consecução do objetivo principal foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificação dos critérios de contratação das empresas de controle pelas empresas de construção civil.
- Verificação dos aspectos legais relacionados ao controle tecnológico.
- Verificação dos aspectos legais relacionados aos fornecedores de materiais para as empresas de construção civil.
- Identificação das necessidades das empresas de construção civil ao nível de controle tecnológico.

- Identificação dos atributos valorizados pelas empresas de construção civil relacionados ao controle tecnológico.
- Identificação dos serviços fornecidos pelas empresas de controle tecnológico.
- Identificação da qualidade percebida pela empresa construtora referente ao serviço fornecido pela empresa de controle.
- Identificação das possíveis diferenças entre as necessidades e as ofertas de serviço de controle.
- Verificação da Imagem percebida das empresas de controle pelas empresas de construção civil.
- Identificação das perspectivas de continuidade dos serviços de controle tecnológico.

3.1.2 Justificativa da Pesquisa

Parasuraman (1991) na definição de pesquisa exploratória afirma que esta visa desenvolver as primeiras idéias e conhecimentos que possibilitem orientar as demais pesquisas necessárias. Afirma que em primeiro lugar este tipo de pesquisa procura tornar mais clara a natureza da situação e identificar alguns objetivos específicos ou necessidades de dados que podem ser alcançados em pesquisas posteriores.

Em contraposição à pesquisa exploratória, tem-se a pesquisa conclusiva. Parasuraman (1991) a define como a pesquisa na qual os objetos estão bem definidos assim como estão claros os dados a serem coletados. Este tipo de

pesquisa objetiva sugerir uma direção para a ação a ser empreendida pelos tomadores de decisão.

Existem dois tipos de pesquisa conclusiva, na opinião deste autor, a descritiva e a experimental. A primeira é voltada para a descrição de alguma coisa ou algum fenômeno. A segunda, também conhecida como pesquisa causal, apresenta inferências causais sobre as relações entre as variáveis do problema. O quadro 3.1 resume as diferenças entre as pesquisas exploratória e conclusiva.

Kinney & Taylor (1996) afirmam que a pesquisa exploratória é projetada para efetuar uma investigação preliminar da situação com um mínimo de custo e no menor tempo possível. Afirmam também que "pesquisa exploratória é apropriada em situações de reconhecimento e definição do problema."

As pesquisas conclusivas são voltadas para a ação. De acordo com Kinney & Taylor (1996) a pesquisa conclusiva "prevê informações que ajudam o gerente a avaliar e selecionar o curso da ação." Mattar (1994) afirma que as "pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação".

Aaker e Day (1990) apresentam três categorias gerais de pesquisa:

- A pesquisa exploratória quando se busca uma descoberta, "referente à natureza geral do problema, às alternativas possíveis de decisão e às variáveis relevantes que precisam ser consideradas". Os métodos de pesquisa nesta categoria são flexíveis, pouco ou não estruturados e qualitativos.

QUADRO 3.1 - Diferenças entre pesquisa exploratória e conclusiva

Componentes do Projeto de Pesquisa	Pesq. Exploratória	Pesq. Conclusiva
Propósito da Pesquisa	Geral: Para gerar esclarecimento sobre a situação	Específica: Para verificar o esclarecimento e ajudar a selecionar o curso da ação
Necessidade de dados	Vago	Claro
Origem dos dados	Mal definida	Bem definida
Forma de coleta de dados	Aberta-fechada, imperfeita	Geralmente estruturada
Amostra	Relativamente pequena; selecionada subjetivamente para maximizar a geração de discernimentos utilizáveis	Relativamente ampla; selecionada objetivamente para permitir a generalização de achados
Coleta de dados	Flexível, sem procedimento estruturado	Rígido, procedimento bem estruturado
Análise de dados	Informal; tipicamente não quantitativo	Formal; tipicamente quantitativo
Inferências/ Recomendações	Tentativa	Final

Fonte: Parasuraman, A.. Marketing Research. Addison-Wesley, 1991, p. 129.

- A pesquisa descritiva, que possibilita um cuidadoso quadro de algum aspecto do meio-ambiente do mercado.
- Na terceira categoria se apresenta a pesquisa causal que é aplicada quando se quer determinar a relação de causalidade entre as variáveis.

Segundo Boyd e Westfall (1972), quando se procura investigar um problema com um número muito grande de possíveis dificuldades é impraticável testá-los todos. Desta forma a pesquisa exploratória se justifica para descobrir as possíveis explicações.

Ainda que o problema percebido seja menos geral, a pesquisa exploratória, de acordo com Boyd e Westfall (1972), é necessária em cada caso para desenvolver prováveis alternativas.

Ainda de acordo com estes autores, a pesquisa exploratória define o problema e a pesquisa conclusiva resolve o problema. Quando a pesquisa exploratória elabora alternativas, as pesquisas conclusivas são utilizadas para testar as alternativas elaboradas.

Deve-se considerar, ainda, que a pesquisa exploratória realizada no presente estudo é qualitativa. Segundo Reis (1994), este tipo de pesquisa está voltado para a identificação de alguma coisa, enquanto a pesquisa quantitativa objetiva mensurar o quanto isto está presente. A pesquisa qualitativa, volta-se, portanto, à compreensão das coisas e não à sua medição.

Ainda que o objetivo básico da pesquisa qualitativa (Reis,1994) seja conhecer o fenômeno comportamental, a utilização de procedimentos qualitativos é pertinente neste estudo pois, como afirma (Reis,1994), a decisão por um método qualitativo deve ser tomada de acordo com alguns critérios, a saber:

- “A abrangência do fenômeno: quanto maior a abrangência do que se quer estudar, mais adequado é o método qualitativo, devido às suas características holísticas, sua orientação para a exploração e descrição dos fenômenos.
- A quantidade de informação disponível: quanto menos informação se tem sobre o assunto, maior a dificuldade de se usarem medidas controladas, características dos métodos quantitativos.
- A complexidade do fenômeno a ser estudado: quanto mais complexo é o assunto da investigação, maior a necessidade de se obter profundidade nas informações, e isso é melhor obtido por meio da metodologia qualitativa.
- O tempo e os recursos disponíveis para a pesquisa: quanto menor a disponibilidade de tempo e recursos para a pesquisa, mais adequado o uso da pesquisa qualitativa, desde que o objetivo da pesquisa seja compreender o fenômeno, e não medir a sua ocorrência.”

Neste trabalho foi utilizado o método do estudo de caso para desenvolver a pesquisa exploratória. Este método proporcionou um entendimento mais amplo do fenômeno do fornecimento de serviços de controle tecnológico e proporcionou indícios e idéias para a realização de novas pesquisas.

De acordo com Boyd e Westfall (1972) a pesquisa exploratória se desenvolve por intermédio de projetos informais caracterizados por flexibilidade e a utilização de uma postura mais aberta por parte do pesquisador .

Esta investigação pode tomar três direções: o estudo de fontes de informações secundárias, levantamentos com indivíduos que tenham tido idéias relacionadas ao objeto de estudo e análise de casos selecionados.

O estudo de dados secundários é o meio mais rápido e econômico de sugerir novas idéias, usufruindo de trabalhos de outros autores.

Os levantamentos com indivíduos que tenham conhecimento e vivência no assunto, como executivos, gerentes, vendedores, atacadistas, varejistas e consumidores, possibilitam um bom nível de informações.

E a análise detalhada de casos de poucos indivíduos ou organizações pode se tornar muito útil para desenvolver novas idéias. Estes estudos são caracterizados pela intensidade na investigação e a ênfase é dada no entendimento do objeto da investigação como um todo, procurando-se abordar todos os aspectos do caso.

Parasuraman (1991) apresenta quatro métodos de realizar pesquisa exploratória.

O primeiro deles compreende as entrevistas com pessoas ou indivíduos que possuam grande conhecimento sobre o assunto (especialistas). Este tipo de trabalho é também conhecido como técnica do informante-chave ("key-informant technique") ou levantamento de opinião de especialista ("expert-opinion survey").

O segundo método citado por Parasuraman (1991) é denominado de entrevistas com grupos ("focus group interview"). Nestes grupos, os entrevistados discutem um determinado tópico de maneira informal e são conduzidos por um entrevistador (moderador) bem treinado. Este moderador garante a discussão sobre os principais aspectos do problema e observa e registra as reações dos participantes.

A análise de dados secundários é o terceiro método sugerido por Parasuraman (1991). Afirma que a análise de dados secundários apropriados é uma forma rápida e econômica de desenvolver uma pesquisa exploratória.

O quarto método é o estudo de caso que, na opinião de Parasuraman(1991), é um exame em profundidade de uma unidade de interesse.

Simon (apud Parasuramam,1991, p. 132) descreve o propósito e a natureza do estudo de caso:

"O estudo de caso é o método de escolha quando você quer obter uma riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo. Você provavelmente quer estes detalhes quando não sabe exatamente o que está procurando. Portanto, o estudo de caso é apropriado quando você está tentando descobrir indícios e idéias para outras pesquisas; neste sentido, o estudo de caso serve a um objetivo similar ao da opinião de especialistas, ou seja, também possibilita indícios.

O método específico do estudo de caso depende do bom senso, senso comum e imaginação da pessoa que está realizando o estudo de caso. O investigador desenvolve seu procedimento à medida que vai trabalhando, porque propositalmente recusa-se a trabalhar de acordo com alguma categoria ou classificação; se ele assim fizesse não obteria os benefícios proporcionados pelo estudo de caso."

Robert Yin (1989), por sua vez, afirma que a escolha do método de pesquisa mais adequado em cada investigação deve obedecer aos seguintes critérios:

1 – O tipo do problema de pesquisa

2 – O grau de controle requerido sobre eventos comportamentais

3 – O foco em eventos contemporâneos ou históricos

De acordo com Robert Yin (1989) o estudo de caso é indicado quando questões a serem respondidas são do tipo "como" e "porquê", quando o pesquisador tem um pequeno controle sobre os eventos estudados e quando o foco da pesquisa é sobre fenômenos contemporâneos inseridos em determinado contexto.

O estudo de caso possibilita (Yin, 1989) uma investigação que destaca as características mais importantes do fenômeno como um todo.

Este autor também afirma que o estudo de caso pode ser utilizado com qualquer dos três propósitos em uma investigação, exploratório, descritivo ou explanatório (causal). Mais ainda, afirma que a visão correta em relação à estratégia (ou tipo de pesquisa utilizado) é pluralística, todas as estratégias podem ser usadas com os propósitos apresentados anteriormente.

Critica, dessa forma, o que ele denomina como visão hierárquica de estratégia de pesquisa, a qual vincula cada estratégia de pesquisa a uma fase da investigação. Por exemplo, utilizar estudo de caso apenas na fase exploratória ou levantamentos na fase descritiva.

Portanto, a escolha da estratégia adequada (ou tipo de pesquisa), depende, como afirmado anteriormente:

- 1) do tipo do problema da pesquisa,
- 2) do grau de controle requerido sobre eventos comportamentais e
- 3) do grau do foco em eventos contemporâneos ou históricos.

O quadro a seguir apresenta as três condições e as suas relações com cada um dos tipos de pesquisa.

QUADRO 3.2 - Situações relevantes para tipos de pesquisa

Tipos de pesquisa	Forma do problema de investigação	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Foco em eventos contemporâneos
1. Experimento	Como, Por quê ?	Sim	Sim
2. Levantamento (Survey)	Quem, O que, Onde, Quanto (s)?	Não	Sim
3. Análise Documental	Quem, O que, Onde, Quanto (s)?	Não	Sim / Não
4. História	Como, Por quê ?	Não	Não
5. Estudo de Caso	Como, Por quê ?	Não	Sim

Fonte: YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989, p.17.

Considerando as afirmações de Yin (1989), a utilização do método do estudo de caso também se justificou, pois o objetivo do estudo era investigar o “como” e “por quê” o fenômeno ocorre, o trabalho de campo não controlou o comportamento dos entrevistados e como afirma Dias (1997) “O foco do estudo empírico sempre esteve voltado para eventos contemporâneos que, para serem compreendidos, precisam ser contextualizados pela análise e interpretação de várias fontes de evidências. “

Neste ponto cabe citar as estratégias de Yin (1989) para a utilização do método de múltiplos casos. Quando cada estudo de caso produz resultados similares, é denominado como replicação literal e utiliza poucos casos para a sua investigação. Quando produz resultados contrários por razões já previstas, é denominado por Yin como replicação teórica e utiliza seis ou mais casos para estudo.

3.2. A população da pesquisa

Segundo Kinnear & Taylor (1996), a população da pesquisa "é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas".

De acordo com Kisch (1965, p. 5), as unidades para as quais se buscam informações denominam-se elementos de uma população e esta se define em conjunto com os elementos: "a população é o agregado de elementos, e os elementos são as unidades básicas que compõem e definem a população. A população deve ser definida em termos de características, unidades, extensão e tempo."

Fonseca e Martins (1994, p. 175) afirmam que o conceito de população é intuitivo e esta compreende um conjunto de indivíduos e objetos que possuem em comum determinadas características definidas para o estudo.

Parasuraman (1991, p. 446), define população ou universo como "o conjunto completo de unidades de interesse para os tomadores de decisão em uma situação."

Neste estudo, foram estudadas duas populações.

A primeira compõe-se das empresas de construção civil, contratantes dos serviços, e a segunda, das empresas fornecedoras de serviços de controle. Deve-se citar que em algumas obras, o serviço de controle é contratado pelo dono da obra ou empreendedor, fato que ocorre em poucos casos (Metrô, por exemplo).

Como habitualmente o contratante é a empresa de construção e todo o serviço é voltado para auxiliar a performance da mesma, optou-se por não incluir a

figura do empreendedor no estudo da relação das duas populações de interesse: a empresa construtora e a empresa de controle.

Tendo em vista a exigüidade de tempo e as restrições orçamentárias, as populações objeto da pesquisa ficaram limitadas à Região Metropolitana de São Paulo. Nesta região concentra-se grande parte das obras residenciais e de infra-estrutura do estado e do país, sendo possível, portanto, menor deslocamento e menor custo.

3.3. Amostragem

Segundo Cochran (1965, p. 14), amostra é uma pequena fração do conjunto de indivíduos ou agregado sobre o qual se deseja conseguir informações.

O conceito a seguir apresentado é o de elemento amostral, o qual Kinneer & Taylor (1996) definem como "a unidade sobre a qual a informação é procurada".

Afirmam que "o mais comum dos elementos em pesquisa de marketing são os indivíduos". Podem ser também produtos, lojas, empresas, famílias etc..

Apresentam também o conceito de unidade amostral como "o elemento ou os elementos disponíveis para seleção em algum estágio do processo amostral".

Estes autores destacam que apenas na amostragem simples ou na amostragem de simples estágio, elemento ou unidade amostral têm o mesmo significado. Nos procedimentos de amostragem mais complexos, os elementos amostrais e as unidades amostrais são idênticos apenas no último estágio. Exemplificando estes conceitos, os autores apresentam um caso hipotético, no qual os elementos procurados são os engenheiros químicos em companhias

cujas compras ultrapassem US\$300.000 de produtos químicos por ano. No primeiro estágio selecionam-se as companhias com as características desejadas (unidade amostral) e no segundo estágio seleciona-se nestas empresas a amostra de engenheiros químicos (elementos).

Neste trabalho a seleção da unidade amostral será realizada em apenas um estágio. Portanto, as unidades amostrais serão os elementos amostrais. Por esta razão, ao longo deste estudo as expressões serão citadas indistintamente.

De acordo com Fonseca e Martins (1994, p. 179), a amostragem pode ser probabilística ou não probabilística. Na primeira, cada elemento da população tem uma determinada probabilidade de ser selecionado (normalmente a mesma). Na amostragem não probabilística há uma escolha proposital dos elementos da amostra. Neste caso, "não se pode realizar inferências para a população, pois as amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população".

Segundo Parasuraman (1991, p. 446), "amostragem é a seleção de uma fração de um número total de unidades de interesse para os tomadores de decisão, para permitir a elaboração de conclusões a respeito de todo o conjunto de unidades."

Ainda segundo Parasuraman (1991, p. 450), na amostragem probabilística a seleção é realizada, conhecendo-se previamente a probabilidade de escolha de cada unidade da população e na amostragem não probabilística é de antemão desconhecida a probabilidade de seleção de cada unidade da população.

Boyd & Westfall (1972) adotam conceitos semelhantes aos apresentados nesta seção, da mesma forma que Kish (1965). Deste último, pode-se acrescentar o conceito de que na amostragem probabilística, a seleção de um elemento da

população para compor a amostra possui uma probabilidade conhecida e diferente de zero.

De acordo com Kinnear & Taylor (1996), as amostragens também podem ser divididas em dois grandes campos: probabilísticas e não probabilísticas.

Na probabilística "cada elemento da população tem uma chance conhecida de ser selecionado para compor a amostra".

A amostragem não probabilística, segundo Kinnear & Taylor (1996), é a seleção do elemento da população de acordo com o julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo. As chances de escolha de algum elemento particular são desconhecidas neste tipo de amostragem, assim como não é possível determinar o erro amostral que possa ocorrer.

Segundo Kinnear & Taylor (1996) as amostras não probabilísticas podem ser por conveniência, julgamento ou quotas.

A amostragem por conveniência depende exclusivamente da conveniência do pesquisador. Em cada instante a unidade amostral é auto selecionável ou foi selecionada, tendo em vista a facilidade com que a unidade amostral esteve disponível.

A amostragem por julgamento ou intencional tem por base critérios ou concepções de especialistas para determinação das unidades amostrais ou elementos que possam contribuir para determinadas pesquisas.

A amostragem por quotas tem por base uma similaridade com a população em determinadas características de controle pré-fixadas.

De acordo com Mattar (1994), há ainda as amostragens por tráfego, autogeradas e desproporcionais, as quais o autor considera variações das amostras não probabilísticas citadas anteriormente.

A amostra por tráfego se refere às observações ou entrevistas de pessoas que trafegam em determinados locais e exigem um conhecimento anterior das características e volume do tráfego de modo a se conseguirem amostras mais precisas.

Nas amostras autogeradas tem-se um conhecimento muito limitado da população pesquisada, o que leva a construir a amostra a partir de informações dos próprios entrevistados.

As amostras desproporcionais são amostras que não podem ter a mesma proporção dos estratos da população, seja por conta de custos ou por necessidade de resultados mais precisos.

As amostras utilizadas (referentes às duas populações objetos de estudo) podem ser classificadas como não probabilísticas e intencionais, nas quais foram escolhidas empresas (unidades amostrais) conforme os critérios que serão apresentados a seguir.

Na definição dos critérios de escolha das amostras é oportuno recorrer a Yin (1989), que revela preocupação com a lógica amostral quando afirma que a utilização desta no estudo de caso poderia ser um erro porque em primeiro lugar, não deveria ser usada para estimar a incidência do fenômeno, depois, porque o estudo de caso teria que cobrir o fenômeno e o seu contexto, considerando um grande número de variáveis, o que exigiria o estudo de um número muito extenso de casos e por fim a complexidade de um estudo compreendendo vários tópicos que não poderiam ser empiricamente investigados.

Para a consecução dos objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo de múltiplos casos, sendo escolhidas empresas de construção civil e empresas de controle para compor as amostras, selecionadas da forma apresentada a seguir.

Para o primeiro módulo (empresas contratantes) as empresas foram escolhidas em termos de principal competência (obras públicas de infra estrutura e obras residenciais) e de porte, este definido de acordo com o faturamento anual.

Desta forma, a amostra de empresas contratantes foi composta por uma empresa de grande porte e uma de porte médio que executam obras públicas de infra-estrutura e duas empresas, uma pequena e outra média, voltadas para a realização de obras residenciais.

Quanto às empresas de controle tecnológico, foram vislumbradas duas categorias, as mais antigas (há mais de 10 anos no mercado) e de maior porte e as mais recentes e de pequeno porte.

Desta forma, a amostra final contemplou, quatro empresas de construção civil e três de controle tecnológico, conforme o seguinte quadro .

Importante salientar que, pelo fato de se ter trabalhado com amostras não probabilísticas e realizado estudo de múltiplos casos, os resultados desta investigação não terão caráter inferencial e, portanto, as conclusões não serão generalizadas para as populações enfocadas.

Quadro 3.3 - Seleção da Amostra

Empresas de Construção Civil					
Discriminação	Competência		Porte		
	Infra-estrutura	Obras Residenciais	Grande	Médio	Pequeno
Empresa 1	X		X		
Empresa 2	X			X	
Empresa 3		X		X	
Empresa 4		X			X
Empresas de Controle Tecnológico					
Discriminação	Período de Atuação		Porte		
	≥ 10 anos	< 10 anos	Grande	Pequeno	
Empresa 5	X		X		
Empresa 6	X		X		
Empresa 7		X		X	

Fonte: O autor

3.4. Coleta de dados

De acordo com Kinneer & Taylor (1996) existem dois tipos de dados de marketing, primários e secundários. Primários são os dados coletados, tendo em vista os objetivos específicos da pesquisa. Os dados secundários são aqueles que já foram coletados e publicados e não se referem aos objetivos específicos da pesquisa em curso.

Kinneer & Taylor (1996) apresentam quatro fontes básicas de dados de marketing: respondentes, situações análogas, experimentação e dados secundários. As três primeiras podem ser consideradas fontes de dados primários.

No caso de respondentes, apresentam-se dois métodos de coleta: comunicação e observação. A comunicação exige a participação dos

respondentes por meio de suas respostas, enquanto a observação requer o registro do comportamento do respondente.

Kinnear & Taylor (1996) observam que as fontes primárias de dados como observação e comunicação possibilitam informações referentes ao comportamento do consumidor. Mais particularmente a comunicação possibilita informações sobre suas percepções, atitudes e motivações.

Os autores afirmam que a comunicação na pesquisa exploratória envolve a utilização de técnicas qualitativas e que estas compreendem as entrevistas de grupo e as entrevistas em profundidade.

A situação análoga ou similar inclui o estudo de casos ou simulações. No estudo de casos, os dados podem ser obtidos por intermédio de "levantamentos de registros e relatórios, observação das variáveis-chave e entrevistas com pessoas de notório saber" (Kinnear & Taylor, 1996).

A simulação é uma criação de uma analogia ou semelhança com um fenômeno do mundo real. Pode ser definida "como uma representação incompleta ou de alguns aspectos do sistema de marketing" (Kinnear & Taylor, 1996).

A experimentação ocorre quando "uma ou mais variáveis independentes são conscientemente manipuladas ou controladas e seu efeito na variável dependente é mensurado."

As fontes de dados secundários podem ser classificadas como internas e externas. Internas têm origem no interior da empresa e as externas em fontes distintas da organização, como por exemplo, publicações do governo, livros, jornais etc..

O quadro a seguir resume as fontes de dados, na classificação de Kinneer & Taylor (1996) e os respectivos métodos de coleta.

Quadro 3.4 - Fonte de Dados x Método de Coleta

Fonte de Dados	Métodos de Coleta
Respondentes	Comunicação
	Observação
Situações Análogas	Estudo de Caso
	Simulação
Experimentação	Experimentação
Dados Secundários	Coleta

Fonte: O autor

O presente estudo foi desenvolvido com o uso de dados primários e secundários. Os dados primários tiveram como fonte básica os respondentes e o método de coleta foi a comunicação. Os dados secundários foram obtidos mediante consulta a órgãos de representação das duas populações de empresas como o Sindicato da Indústria da Construção Civil (SindusCon), revistas especializadas e publicações diversas.

A coleta de dados primários nas empresas pertencentes às duas populações foi realizada por intermédio de entrevistas individuais em profundidade com pessoas que tinham conhecimento específico sobre controle tecnológico. Para a realização das entrevistas foram aplicados dois roteiros (apresentados em anexo), um para cada população, os quais serviram de apoio para a obtenção dos depoimentos. Os roteiros apresentam os principais tópicos, por meio dos quais foram aprofundados alguns aspectos ou mesmo apontadas outras direções de investigação.

Nas empresas de construção (contratantes), foram entrevistadas as pessoas que possuíam informações para avaliar o serviço das empresas de controle e

que exerciam influência na decisão de contratação. Normalmente, o engenheiro da obra ou o coordenador técnico da empresa se enquadravam nesta categoria.

Nas empresas fornecedoras destes serviços (empresas de controle tecnológico) foram entrevistadas as pessoas responsáveis pelo fornecimento dos serviços e pelo relacionamento com os contratantes, geralmente exercendo a função de supervisor, gerente ou diretor.

3.5. Roteiro de Entrevistas

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevistas para cada categoria de amostra.

Não houve necessidade de resposta a todas as perguntas apresentadas, nem a manutenção da ordem das mesmas estabelecida inicialmente. O mais importante foi criar uma atmosfera que possibilitasse ao entrevistado fornecer indicações de problemas ou de diagnósticos que pudessem aumentar o grau de conhecimento sobre o objeto de estudo.

O roteiro das entrevistas seguiu um ordenamento similar ao apresentado no objetivos da pesquisa, com as questões agrupadas em blocos conforme se segue:

Bloco 1 : Necessidades e Fornecimento de Serviços

Bloco 2 : A Qualidade para as Empresas

Bloco 3 : Os Atributos Valorizados

Bloco 4 : Aspectos Legais

Bloco 5 : Imagem

Bloco 6 : Continuidade dos Serviços

Bloco 7 : Informações Adicionais

3.6. Pré-Teste do Roteiro de Entrevistas

Foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevistas de modo a verificar a adequação deste instrumento numa situação real de coleta de dados.

De acordo com Kinnear & Taylor (1996) o pré-teste é necessário para avaliar um ou mais aspectos do roteiro ou do questionário e modificá-los se for necessário.

Mediante pré-teste pode-se verificar:

- se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- se a seqüência das perguntas está correta;
- se não há objeções na obtenção das respostas;
- se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés etc..”

Caso não houvesse problemas durante esta fase de pré-teste, na realização das entrevistas, procurar-se-ia aproveitar as respostas do pré-teste para a composição das amostras efetivas. A realização do pré-teste proporcionou algumas melhorias no roteiro e as respostas do pré-teste foram efetivamente incorporadas aos dados utilizados na análise da pesquisa.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este é o capítulo final desta dissertação e se propõe a apresentar, em primeiro lugar, os resultados do trabalho de campo, que consistiu de uma pesquisa exploratória, realizada em 7 empresas, sendo 4 construtoras, e 3 de controle tecnológico.

A pesquisa exploratória realizada para este trabalho foi desenvolvida por intermédio de entrevistas individuais em profundidade, com gerentes e diretores das empresas componentes das duas populações objeto do estudo.

Esta pesquisa foi precedida de um pré-teste com o diretor de uma empresa de controle tecnológico. Após esta entrevista, foram modificados alguns pontos e suprimidos outros do roteiro original.

O objetivo das entrevistas foi o de captar os principais aspectos que marcam a trajetória das empresas construtoras no seu relacionamento com as empresas de controle tecnológico, de modo a que se reunissem elementos que possibilitassem a identificação de problemas e oportunidades que possam servir como referências para a compreensão deste ramo de serviços da construção civil.

Este capítulo apresentará inicialmente as características das empresas componentes das duas populações estudadas e a análise das entrevistas por blocos, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa apresentados no item 3.1.1 .

Na análise das entrevistas, foram comparadas as respostas de cada amostra correspondente às populações do estudo, compreendidas em cada bloco, de

maneira a verificar a diferença das percepções entre os usuários e os fornecedores.

Como já foi mencionado anteriormente, pelo fato de a pesquisa ter sido qualitativa, tendo, por conseguinte, amostras não probabilísticas, os resultados da análise não terão caráter inferencial, e, portanto, as conclusões não serão generalizadas para as populações enfocadas.

4.1 Características das amostras utilizadas

As amostras utilizadas compõem-se de 7 empresas, sendo 4 de construção civil e 3 de controle tecnológico.

Conforme apresentado no quadro 3.3, a seleção das amostras obedeceu aos critérios:

- empresas de construção civil: a competência (área de atuação principal) e o porte;
- empresas de controle tecnológico: tempo de atuação e também o porte.

As empresas de construção civil têm as seguintes características:

- a empresa 1 é uma das 50 maiores empresas do Brasil (revista Exame, 1999, p. 78) e é voltada prioritariamente para a execução de obras de infraestrutura.
- a empresa 2, com valor de vendas anual (revista Exame, 1999, p. 99) superior a cento e cinquenta milhões, é também voltada para execução de obras de infra-estrutura.
- a empresa 3 situa-se na faixa das empresas com faturamento anual superior a cem milhões (revista Exame, 1999, p. 94) e é voltada para a incorporação e execução de edificações residenciais e hotelaria.

- a empresa 4, com faturamento anual em 1998 (de acordo com o entrevistado) na faixa entre 2 e 10 milhões de reais, atua como incorporadora e construtora de edificações residenciais.

Quanto às empresas de controle tecnológico, destacam-se os seguintes aspectos:

- a empresa 5 tem mais de 10 anos de existência, é uma das mais tradicionais do setor e é de grande porte de acordo com o entrevistado.
- a empresa 6 também opera há mais de 10 anos no mercado da construção civil e também é apresentada por seu diretor como de grande porte no mercado de controle.
- a empresa 7 iniciou suas operações há cerca de 3,5 anos, e possui um escopo de atuação menor do que as empresas 5 e 6.

Não foi necessária uma entrevista com uma possível empresa de controle tecnológico de porte médio, pois as 3 entrevistas realizadas foram suficientes para criar um quadro esclarecedor dos problemas encontrados no setor.

Durante as entrevistas foram realizados dois tipos de perguntas:

- espontâneas, cujas respostas possibilitaram o aprofundamento de determinados assuntos, refletindo a experiência e a opinião do respondente;
- estimuladas (compreendendo sugestões de respostas), cujo objetivo era o de delimitar ou hierarquizar conceitos e opiniões.

Objetivando facilitar a compreensão deste capítulo, antes de cada conjunto de questões, serão apresentadas as perguntas utilizadas nas entrevistas, que sejam relacionadas entre si e componentes de um mesmo bloco de análise das entrevistas.

4.2 Bloco 1: Necessidades e Fornecimento de Serviços

Nesta seção procurar-se-á conhecer as necessidades de serviços de controle por parte das empresas de construção civil e os serviços efetivamente oferecidos pelas empresas de controle. Dessa maneira, será possível perceber algum eventual hiato entre os dois tipos de empresas (usuárias e ofertantes de controle tecnológico).

4.2.1 Amostra das empresas de construção civil

Necessidades

P.01 . A sua empresa tem utilizado serviços de controle tecnológico? Há quanto tempo?

P.02 . Quais são os serviços de controle tecnológico utilizados por sua empresa (poderá ser informada mais de uma alternativa).

- Ensaio de concreto,
- Ensaio de aço,
- Dosagem de concreto, argamassa, gesso, etc.,
- Controle de terraplenagem,
- Ensaio de blocos e prismas,
- Ensaio de cabos e fios elétricos,
- Ensaio de tubos para água e esgoto,
- Outros (especificar).

P.03. Qual a frequência de utilização de cada serviço?

As empresas de médio e grande porte (1, 2 e 3) utilizam controle tecnológico desde o início de suas operações.

No caso das empresas 1 e 2 (padrão de construção pesada), o controle tecnológico era desenvolvido originalmente pelas entidades e órgãos públicos que eram os donos do empreendimento. Exemplificando, considere-se a implantação de um projeto de irrigação no Nordeste, gerenciado pela Codevasf (Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco). Por intermédio de uma licitação, a Codevasf escolhia uma empresa construtora para executar a obra, montava o laboratório e utilizava seus funcionários e seus equipamentos para realizar o controle. Portanto, nesta fase e em grandes obras, o controle era executado pelo dono do Empreendimento. Posteriormente, a responsabilidade para a execução desse controle foi sendo transferida dos donos dos empreendimentos para as construtoras e estas, por sua vez, passaram a contratar, na maior parte das vezes, empresas especializadas para realizar estes serviços. Desta forma, as empresas voltadas para a construção pesada que fizeram parte da amostra sempre atuaram com a presença de controle tecnológico. No entanto, a empresa 1 destaca o fato de que, em algumas obras, ela executa diretamente o controle, por intermédio de seus funcionários e de seus equipamentos; em algumas outras, o cliente é que é o responsável pelo controle, contratando ou não empresa de controle e, na grande maioria de suas obras, a própria empresa 1 faz a contratação da empresa de controle.

A empresa 3, voltada para a execução de edificações e com cerca de quarenta anos no mercado, sempre utilizou o controle tecnológico.

A empresa 4 nem sempre usou controle. Afirmou apenas que, há cerca de 2 anos, o controle era realizado sem a presença de uma empresa especializada em controle e com o auxílio da própria fornecedora do concreto. Posteriormente, foi contratada uma empresa para fazer o controle tecnológico.

Conclui-se que, hoje, todas as construtoras objeto desta pesquisa utilizam serviços de controle tecnológico, contratando ou não empresas especializadas neste serviço.

O escopo atual dos serviços utilizados pelas empresas varia, na amostra estudada, de acordo com o porte da empresa: quanto maior o porte, maior o escopo de serviços. No escopo atual, os serviços mais utilizados compreendem os ensaios relacionados às características do concreto.

Papel e Benefícios

P.06. Dentre os seguintes aspectos, enumere do primeiro ao terceiro mais importante em termos de relevância para a necessidade de serviços de controle tecnológico:

- redução de custo
- garantia da qualidade
- segurança da construção
- desconfiança no fornecedor
- exigência legal

P.07. Qual deve ser o papel da empresa de controle?

P.08. Você vê algum benefício nos serviços prestados por empresa de controle tecnológico?

P.09. (Em caso positivo na pergunta 08) Que benefícios são esses?

P.10. Dentre os aspectos a seguir, quais podem ser considerados benefícios diretos dos serviços prestados por empresa de controle tecnológico:

- seleção de fornecedores de materiais de construção
- aumento da segurança da construção
- garantia da qualidade
- diminuição do serviço de mestre de obras e do engenheiro
- redução de custos
- melhora da imagem
- utilização da empresa de controle para pressionar os fornecedores

P.11. Poderia dar um exemplo de melhoria de seu serviço em consequência da intervenção de uma empresa de controle tecnológico?

Tomando como base as perguntas 06 e 07, a empresa 1 define que necessita de controle tecnológico porque é uma exigência contratual, o cliente quer garantia da qualidade e porque as normas brasileiras o exigem. Destaca que a empresa trabalha no conceito da ISO 9000, compreendendo instruções de trabalho, procedimentos padrões e manuais.

A empresa 2 necessita dos serviços de controle para atender aos requisitos das normas brasileiras e também porque, desta forma, pode esperar melhor qualidade dos fornecimentos de materiais e serviços. Por outro lado, a empresa 2 possui um sistema de garantia da qualidade, compreendendo todos os manuais e procedimentos, que garantem a qualidade das construções empreendidas. As instruções e procedimentos deste sistema também preconizam a utilização dos serviços de controle tecnológico para atingir os objetivos da garantia de qualidade. A empresa 2 espera, desta maneira, atender às expectativas dos seus clientes em relação à qualidade das suas obras.

A empresa 3 precisa ter a garantia do material que é adquirido. Ou garantia de que a execução de um serviço está de acordo com o especificado em projeto.

E a empresa 4 considera necessário o controle tecnológico, pois é como se fosse uma auditoria para o produto adquirido e, como consequência, uma auditoria para a segurança da empresa construtora.

Genericamente pode-se considerar que todas as entrevistas relacionaram o controle tecnológico à garantia de qualidade. As empresas 1 e 2 citaram também as exigências legais e a empresa de pequeno porte a sua própria segurança, entendendo-se esta citação como segurança da construção. Pode-se aventar a possibilidade de que, nas empresas 1 e 2, as citações das exigências legais estejam de alguma forma relacionadas ao tipo de obra (infra-estrutura) normalmente contratada por órgãos públicos.

As opiniões a respeito do mesmo assunto, quando os entrevistados se deparam com respostas estimuladas (é o caso da pergunta 06), apresentam algumas mudanças.

A garantia da qualidade continua como unanimidade, mas não necessariamente como o primeiro aspecto considerado; a empresa 1 destaca a exigência legal como o aspecto mais importante em termos de relevância para a necessidade de serviços de controle; as empresas 2 e 3 destacam o item segurança da construção; a 3 destaca, no mesmo nível de importância que a segurança, a garantia da qualidade e a exigência legal; e a 4 cita o aspecto segurança como o segundo mais importante; redução de custo é outro item citado, pelas empresas 1, 2 e 3, na empresa 1 como o segundo aspecto em importância e nas demais como o terceiro; acrescente-se, ainda, o prazo citado pela empresa 3 e a desconfiança no fornecedor pela 4.

Todas as empresas relacionam o papel da empresa de controle com a garantia da qualidade; no entanto, as empresas 1, 3, e 4, afirmaram que o escopo de serviços deve transcender o atual. A empresa 1 afirma que a empresa de controle deve realizar, além do controle da qualidade, o controle da produção, enfim o controle do processo; a empresa 3 destaca o papel de orientação à construtora na implantação de materiais, o mesmo papel citado pela empresa 4.

Novos Serviços

P.12. Haveria novos serviços que uma empresa de controle poderia oferecer?

P.13. Assinale um tipo de serviço que sua empresa ainda não utiliza mas que seria recomendável utilizar:

- densidade do concreto
- resultados de resistências de corpos de prova de concreto em 12 horas
- seleção e aquisição de materiais com melhores preços e garantia de qualidade

- () identificação de processos construtivos que proporcionem menor consumo de materiais e maior rapidez na obra
- () elaboração de procedimentos construtivos
- () outros (especificar)

P.14. A sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de materiais e processos construtivos que objetivassem reduções de custos, aumento da qualidade e maior segurança das obras?

P.15. De que forma a sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de materiais e processos construtivos? Quem desenvolveu tais pesquisas?

P.16. As empresas de controle tecnológico podem ajudar no desenvolvimento de novos materiais e melhoria dos processos construtivos? Por quê?

Quanto aos novos serviços, a empresa 1 reafirmou o escopo mais amplo que a empresa de controle deveria assumir; as demais empresas, com base nas respostas estimuladas, selecionaram a identificação de processos construtivos que proporcionem menor consumo de materiais e maior rapidez nas obras e a seleção e aquisição de materiais com melhores preços e garantia da qualidade. A empresa 1 destaca que já elabora procedimentos construtivos e que se encarrega de pesquisar novas tecnologias e a empresa 3, destaca que a identificação de novos processos construtivos está relacionada à atuação das empresas de controle como consultoras, fornecendo dados e parâmetros atuais, característicos dos materiais, para os projetistas.

As empresas 2 e 4, ressaltam as características das empresas de controle (ensaíam vários tipos de materiais e têm procedimentos e equipamentos adequados) para destacarem a possibilidade destas no auxílio a pesquisas aplicadas de novos materiais.

4.2.2 Amostra das empresas de controle

Fornecimento de Serviços e Papel das Empresas

P.01. Há quanto tempo a sua empresa fornece serviços de controle tecnológico?

P.02. Quais são os serviços de controle tecnológico fornecidos por sua empresa?

- ensaios de concreto
- ensaios de aço
- dosagem de concreto, argamassa, graute
- controle de terraplenagem
- ensaios de blocos e prismas
- ensaios de cabos e fios elétricos
- ensaios de tubos para água e esgoto
- outros (especificar)

P.03. Qual é a demanda de cada um desses serviços?

P.04. Qual deve ser o papel da empresa de controle tecnológico?

As empresas 5 e 6, de grande porte (considerando-se o setor de controle), fornecem praticamente todos os serviços, compreendendo a maior parte dos ensaios utilizados nas obras. A empresa 7, de menor porte, concentra o fornecimento de seus serviços em ensaios de concreto e argamassa, subcontratando os demais.

Todas as empresas de controle pesquisadas afirmaram que o escopo dos serviços deve ser o da verificação da qualidade dos materiais a serem utilizados e o da orientação aos clientes quanto à utilização desses mesmos materiais.

Tanto a empresa 5 quanto a 6 já desenvolvem serviço de gerenciamento, como um desdobramento natural ao conceito de orientação ao cliente.

A empresa 5 cita também o serviço de acompanhamento de um produto desde a sua fabricação até a sua implantação, denominado por eles como o controle total.

Destaque-se o fato de que a empresa 6 já atua em gerenciamento e em outras áreas da construção civil.

Novos Serviços

P.05. Haveria novos serviços que uma empresa de controle poderia oferecer?

P.06. A sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de utilização de materiais e processos construtivos, visando reduções de custos, aumento da qualidade e maior segurança das obras ?

P.07. Estas pesquisas foram efetuadas por solicitações de contratantes ou de forma independente?

P.08. As empresas de controle tecnológico podem ajudar no desenvolvimento de novos materiais e melhoria dos processos construtivos? Por quê?

Quanto ao fornecimento de novos serviços, a empresa 5 cita o gerenciamento de obras como uma nova área de fornecimento a ser desenvolvida, a empresa 6 afirma que há novos serviços a serem oferecidos mas, por razões de sigilo comercial, não quer divulgá-los no momento e a empresa 7 oferece serviços de execuções de furos e extrações. Apenas no caso da realização de extrações, pode-se considerar esta atividade como serviço auxiliar ao controle tecnológico. A execução de furos em paredes ou lajes é um serviço que não se relaciona ao controle tecnológico.

No tocante à disposição de oferta de ajuda que as empresas de controle podem exercer quanto ao desenvolvimento de novos materiais e melhoria dos processos construtivos, essas respondem afirmativamente. A empresa 5 apresenta a qualificação técnica da empresa (empresa credenciada pelo

Inmetro e credibilidade) como suficiente para a aprovação de novos materiais e processos e a empresa 7 destaca a qualificação do corpo técnico da empresa como um aspecto importante para realizar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento.

4.2.3 Conclusões

Tendo em vista os resultados das entrevistas, pode-se considerar a possibilidade de que as empresas construtoras, de médio e grande porte, utilizam controle tecnológico desde o início de suas operações.

No caso das empresas construtoras de pequeno porte, os resultados sugerem que a utilização de controle tecnológico é uma prática mais recente.

Deve-se destacar também que, no caso das empresas de grande porte, o controle tecnológico eventualmente é realizado pela própria construtora (construções pesadas em locais distantes dos grandes centros) e até mesmo pelo dono do empreendimento.

Quanto às razões que determinam a utilização do controle tecnológico, a principal motivação alegada, independentemente do porte da empresa, é a necessidade da garantia da qualidade dos produtos utilizados, aspecto ressaltado por todas as empresas construtoras entrevistadas.

Das respostas espontâneas pode-se admitir a possibilidade de que, a exigência legal, citada pelas empresas 1 e 2 como uma das razões da utilização de controle tecnológico, decorre do tipo de obra (construção pesada) normalmente vinculada ao poder público.

Outras possibilidades devem ser consideradas como fatores indutores da utilização de controle, tais como a redução de custo, citada pelas empresas de

grande e médio porte e a segurança da construção, mencionada pelas empresas 2, 3 e 4.

Quanto às atribuições da empresa de controle, as construtoras exteriorizaram a necessidade de ampliação do papel destas empresas, compreendendo serviços de controle de processo, assessoria técnica ao cliente, consultoria e orientação. Enfim, um papel de participação mais ativa nas obras, como se a empresa de controle tivesse um comportamento similar aos dos donos do empreendimento.

A amplitude atual do escopo de serviços utilizado relaciona-se na amostra estudada com o porte das empresas construtoras, o que sugere uma relação direta entre porte da empresa e escopo de serviços. Esta relação pode ser conseqüência de maiores valores e responsabilidades envolvidos nos grandes empreendimentos.

No tocante aos novos serviços, ressalta-se uma expectativa generalizada das empresas construtoras para receberem ofertas de novos serviços na área de controle tecnológico. Mais especificamente, a pesquisa detectou que as empresas construtoras de maior porte possuem setores ou departamentos de pesquisa e desenvolvimento, suprimindo, portanto, suas necessidades neste âmbito, ao contrário das empresas médias e pequenas, que poderiam estar mais propensas a contar com possíveis trabalhos realizados por empresas de controle tecnológico, compreendendo processos construtivos e seleção de novos materiais.

Do ponto de vista do fornecimento de serviços, a amostra estudada indica uma relação entre o porte da empresa de controle e a amplitude dos serviços oferecidos, possivelmente por conta da disponibilidade de maiores recursos, característica das maiores empresas do setor de controle tecnológico.

Quanto ao papel das empresas de controle, existe unanimidade por parte dos respondentes das empresas de controle, ou seja, estas empresas devem verificar a qualidade dos materiais a serem utilizados e orientar os clientes quanto à sua utilização.

No entanto, o papel de orientação ao cliente, considerado como assessoria técnica ou mesmo consultoria, é identificado pelas empresas construtoras como uma necessidade a ser suprida.

Surge, então a seguinte questão: qual a razão dessa diferença de opiniões a respeito do mesmo assunto, ou seja, as empresas de controle afirmam que fornecem orientação e as construtoras dizem que não a recebem?

A diferença de percepção sobre o assunto pode ser devido à baixa qualidade do serviço oferecido aquém das expectativas das construtoras.

Quanto aos novos serviços, os resultados obtidos indicam que as empresas de controle devem suprir as necessidades de pesquisas e desenvolvimento de novos materiais e processos construtivos voltados para pequenas e médias empresas e assumir o efetivo papel de assessoria técnica ou consultoria para as empresas construtoras como um todo.

4.3 Bloco 2 : A Qualidade para as Empresas

4.3.1 Amostra das empresas de construção civil

O conceito da Qualidade

P.17. Qual o conceito de qualidade na sua empresa?

Nesta pergunta procurou-se aferir a conceituação da qualidade do serviço, segundo as empresas construtoras. Por se tratar de uma pergunta aberta, foi possível uma exploração da resposta pelo entrevistador e um aprofundamento.

A qualidade para a empresa 1 está relacionada ao registro e continuidade de suas melhores práticas, tomando como base as experiências avaliadas pela empresa por intermédio de comissão de funcionários que as analisa. Deixa claro que não é a continuidade de uma prática específica, pois estas são freqüentemente atualizadas, mas sim da continuidade do conceito, referente à resolução de um problema. Tome-se por exemplo (hipotético) a construção de uma grande barragem em área de ocorrência de falha geológica, cujas conseqüências poderiam ser desastrosas. Neste caso, se houvesse apenas levantamentos superficiais, talvez não fosse detectada a falha. Portanto, neste exemplo, o conceito seria o da necessidade de se realizarem investigações geológicas detalhadas antes de se iniciar o projeto de uma grande barragem.

Nas demais empresas construtoras pesquisadas, a qualidade relaciona-se de alguma forma com a satisfação do cliente.

A empresa 2 afirma que a qualidade refere-se à satisfação do cliente, devendo ser extensiva aos demais participantes da obra e também à sociedade.

A empresa 3 resume a qualidade como o atendimento dos critérios de excelência de acordo com a ISO 9000. Como conseqüência de todo o processo que envolve empregados e fornecedores, o cliente final tem as suas expectativas contempladas e a empresa poderia obter lucros.

A empresa 4 afirma que qualidade é atender as expectativas do cliente.

Planos de Melhoria da Qualidade

P.18. A sua empresa possui plano de melhoria da qualidade?

Todas as empresas estudadas possuem programas de gestão da qualidade, sendo que na empresa 4 o programa está em implantação.

Este programa compreende a conquista de metas, a realização do planejado, a busca da qualidade, fazer o serviço uma única vez, participação dos fornecedores nas decisões da obra, comprometimento dos fornecedores com o sucesso da obra, obediência aos manuais de execução, padronização de procedimentos, treinamento dos funcionários, avaliações contínuas e atendimento às expectativas do cliente. A consequência deste processo deverá ser a superação das expectativas do comprador final e a obtenção do lucro.

Instruções e Procedimentos

P.19. A sua empresa possui procedimentos e especificações técnicas para serem atendidas pelas empresas fornecedoras de serviços de controle?

As empresas 1, 2 e 3 possuem instruções de trabalho e procedimentos padrões destinados às empresas de controle. Nos empreendimentos da empresa 1, eventualmente, são utilizados instruções e procedimentos elaborados pelos donos do empreendimento. Na empresa 4, os procedimentos destinados às concreteiras possuem tópicos dirigidos às empresas de controle.

Qualificação Mínima

P.20. Na sua opinião, qual a qualificação mínima necessária que uma empresa de controle tecnológico deve possuir para que seja contratada por sua empresa?

Para ser contratada por uma empresa construtora, a qualificação mínima necessária que uma empresa de controle deve possuir, de acordo com a empresa 1, compreende idoneidade, garantia de serviços e quadro de funcionários com capacidade.

De acordo com a empresa 2, é necessário possuir pessoal especializado e qualificado para o serviço e equipamentos aferidos.

Segundo a empresa 3, é necessário ter currículo, certificação ISO 9000, atendimento ao cliente e já ter executado os serviços adequadamente.

A empresa 4 afirma que, além das qualificações técnicas e da confiabilidade, a empresa deve ter um preço de serviço que seja viável para o contratante. Cita, como aspectos importantes, a capacitação técnica da equipe, seus equipamentos e infra-estrutura e sua diversificação de oferta de serviços.

Avaliação dos Serviços

P.21. Sua empresa, de alguma forma, avalia a qualidade do serviço fornecido pela empresa de controle?

P.22. De alguma forma a empresa de controle classifica a qualidade do serviço de sua empresa?

Com relação à qualidade dos serviços prestados pelas empresas de controle, as empresas 1, 2 e 3 avaliam formalmente estas fornecedoras e lhes atribuem notas de acordo com a performance. Estas notas servem como referências para futuras contratações. A empresa 4 faz uma avaliação informal, ou seja, os engenheiros responsáveis por cada obra (duas ou três) avaliam seus fornecedores de serviços de controle e trocam informações, sem documentar ou registrar as avaliações e as trocas de opiniões.

Não há uma avaliação dos serviços das construtoras por parte das empresas de controle.

A Satisfação com os Serviços

P.23. Os serviços fornecidos pelas empresas de controle satisfazem as suas expectativas?

P.24. Como eles poderiam melhorar se fosse o caso?

Quanto à satisfação das empresas construtoras pelas fornecedoras de controle, pode-se dizer que a empresa 1 encontra-se 80% satisfeita, a 2 não está satisfeita por conta da falta de qualidade dos serviços oferecidos (inclusive falta de treinamento do pessoal das empresas de controle), a empresa 3 afirma que, em termos do que é oferecido, está satisfeita e a empresa 4 apresenta restrições referentes às deficiências de equipamentos e de treinamento de pessoal.

Visando a melhoria dos serviços fornecidos, a empresa 1 afirma que esta meta pode ser alcançada como consequência de um novo posicionamento das empresas de controle, compreendendo a pró-atividade e o controle do processo. Afirma também que, da mesma forma que as construtoras procuram obter a certificação ISO 9000, as empresas de controle também devem tentar obter alguma certificação. Cita que várias empresas de controle já possuem credenciamento para diversos ensaios.

A empresa 2 destaca a necessidade de se utilizarem equipamentos adequados e aferidos para se oferecerem melhores serviços, assim como possuir pessoal mais treinado e qualificado.

A empresa 3 também relaciona a melhoria dos serviços oferecidos a um trabalho diferenciado que compreenderia a fiscalização, assessoria e consultoria.

A empresa 4 cita que a melhoria dos serviços tem por base uma adequada preparação da empresa para enfrentar imprevistos e uma melhoria do treinamento do pessoal.

4.3.2 Amostra das empresas de controle

O conceito da Qualidade

P.09. Qual o conceito de qualidade na sua empresa?

Qualidade para a empresa 5 é atender o cliente da melhor maneira possível, trazendo benefícios para ele, quando do fornecimento do serviço.

A empresa 6 afirma que a qualidade relaciona-se com a identificação das necessidades do cliente, com a confiabilidade da organização, que deve estar atualizada e voltada para a satisfação do cliente e com o atendimento das expectativas deste no tocante a custos, prazos e padrões requeridos.

A empresa 7 destaca que qualidade é fazer a coisa certa, transmitir confiança para o cliente. Qualidade é fazer bem aquilo que você se propõe a fazer. O respondente desta empresa acredita que bom senso e experiência são suficientes para definir os critérios de serviços com qualidade.

Gerenciamento da Qualidade

P.10. A sua empresa possui plano de melhoria da qualidade?

P.11. O que a sua empresa considera importante para fornecer serviços com qualidade?

P.12. A sua empresa possui certificação do INMETRO? Quais os ensaios certificados?

As empresas 5 e 6 possuem um número muito grande de ensaios (cerca de 200) credenciados pelo INMETRO, enquanto que a empresa 7 pretende investir neste sentido futuramente.

Quanto ao plano de melhoria da qualidade, a empresa 5 já possui um específico para empresas de controle, a empresa 6 também possui plano, visando o atendimento dos quesitos da norma ISO e a empresa 7 pretende esforçar-se neste sentido a médio e longo prazo.

Quanto ao fornecimento de serviços com qualidade, a empresa 5 afirma que o mais importante é possuir uma boa mão-de-obra, mas também é necessário contar com equipamentos adequados. A empresa 7 destaca a importância do treinamento da mão-de-obra e também cita a necessidade da utilização de equipamentos adequados.

Avaliação dos Serviços

P.13. A sua empresa, de alguma forma, faz uma auto avaliação do serviço fornecido?

P.14. A sua empresa de alguma forma avalia o grau de satisfação dos clientes em relação à assistência prestada por ela?

P.15. De alguma forma, a sua empresa classifica a qualidade do serviço da construtora à qual forneceu controle?

P.16. Existe alguma classificação oficial da qualidade dos serviços das construtoras?

P.17. E da qualidade dos serviços das empresas de controle tecnológico?

P.18. A sua empresa identifica algum aspecto do fornecimento do serviço de controle que poderia ser melhorado?

Quanto a uma auto avaliação dos serviços fornecidos, as empresas de controle declaram ter esta preocupação. A empresa 5 envia questionários para os seus clientes e avalia as respostas em reuniões de avaliação interna. A empresa 6 possui plano de avaliação interna e afirma que normalmente é realizada avaliação dos serviços junto aos clientes. Evita contatos, neste processo, entre os clientes e os funcionários diretamente envolvidos para garantir a isenção da avaliação. A empresa 7 não possui procedimento formal de avaliação, estando por conta de seus donos a avaliação junto aos clientes por intermédio de conversas informais. Afirma também que uma sinalização de avaliação satisfatória é o retorno de clientes para contratação de novas obras.

A empresa 6 informa que há um processo de avaliação de resultados de ensaios, coordenado pelo IPT, denominado interlaboratorial e outro coordenado pelas empresas participantes. Estes dois processos visam aferir a acuidade dos resultados obtidos por cada laboratório.

A empresa 5 gostaria de poder contar com melhores preços no mercado de controle para empreender programas mais ambiciosos de melhoria da qualidade dos serviços fornecidos. Acredita que a sua empresa poderia deixar de ser competitiva, caso aumentasse os seus custos por conta de possíveis investimentos em melhoria da qualidade. A empresa 6 destaca a necessidade de reduzir atraso na entrega de relatórios e atender de maneira mais adequada aos picos da demanda (2ª e 6ª feira) e a empresa 7 afirma que o mais importante aspecto a ser melhorado é o treinamento da mão-de-obra.

4.3.3 Conclusões

A maior parte das empresas componentes das amostras estudadas, excluindo-se apenas a empresa 1, relaciona de alguma forma o conceito da qualidade com a satisfação do cliente.

De acordo com as opiniões expressas pelas empresas componentes das amostras pesquisadas (empresas construtoras e de controle), não há diferenças significativas no entendimento do conceito da qualidade; no entanto, há diferenças entre a qualidade esperada e a experimentada pelas empresas da construção civil no que diz respeito aos serviços de controle tecnológico.

O segundo aspecto a ser destacado como uma possibilidade a ser investigada mais profundamente é essa diferença ("gap") entre a qualidade esperada e experimentada, decorrente provavelmente da necessidade de um novo posicionamento das empresas de controle, compreendendo a pró-atividade e a atuação como empresa de assessoria técnica, de fiscalização e de consultoria.

Finalmente, deve-se destacar que esse novo posicionamento possivelmente seria obtido por intermédio de uma ampliação do treinamento do pessoal das empresas de controle, de modo a se obter maior qualificação técnica.

4.4 Bloco 3: Atributos Valorizados

4.4.1 Amostra das empresas de construção civil

A escolha dos fornecedores

P.25. Você trabalha sempre com a mesma empresa de controle?

P.26. Por que razão mudou de fornecedor de serviços de controle?

P.27. Quais os aspectos que você considera no momento da contratação de uma empresa de controle?

Todas as empresas de construção civil estudadas possuem vários fornecedores de serviços de controle tecnológico.

A empresa 1, afirma que esta prática lhe possibilita contratar a empresa mais adequada para cada tipo de obra (a principal competência da empresa de controle).

A empresa 2 destaca as conveniências, ou indicações, do cliente (dono do empreendimento), ou da própria diretoria e também os custos dos serviços de controle.

A empresa 3 tem uma visão de parceria, pois as empresas de controle que fazem parte do seu cadastro estão sempre lhe fornecendo serviços. O preço dos serviços é um fator impeditivo para que uma mesma empresa ganhe todas as concorrências. Afirma, também, que as empresas pertencentes ao cadastro são qualificadas, têm um bom atendimento, mas nenhuma se diferencia das demais.

A empresa 4 considera necessário ter em seu cadastro mais de um fornecedor.

Quanto aos aspectos considerados no momento da contratação, a empresa 1 destaca a especialidade e também o preço, mas afirma que idoneidade e atendimento são pré-requisitos imprescindíveis.

A empresa 2 considera preços e as informações referentes à empresa como os aspectos mais importantes.

A empresa 3 considera o preço das propostas das empresas já incluídas no seu cadastro.

E a empresa 4 leva em conta, no momento da contratação, a credibilidade dos ensaios e a garantia do atendimento dos prazos disponíveis e dos padrões de qualidade estabelecidos.

Os Atributos Valorizados

P.28. Quais as características mais importantes que uma empresa de controle deve possuir?

P.29. Dentre as características a seguir, destaque quais seriam as desejáveis a serem preenchidas por uma empresa de controle:

- confiabilidade
- flexibilidade
- rapidez
- facilidade de acesso
- recuperação rápida de erros
- qualificação técnica
- preços baixos

P.30. Quais os principais pontos positivos dos serviços de controle?

P.31. Quais os principais pontos negativos dos serviços de controle?

O quadro 4.1 apresenta a opinião das empresas de construção civil sobre as características desejáveis a serem preenchidas por uma empresa de controle.

Os atributos apresentados foram escolhidos por intermédio de respostas estimuladas apresentadas aos respondentes.

Das características apontadas pelas empresas, há uma unanimidade quanto à confiabilidade, vindo, a seguir, a qualificação técnica e a rapidez. A empresa 1, assim como a empresa 3, citam a importância dos preços, a empresa 2 cita a flexibilidade e a recuperação rápida dos erros e a empresa 4 destaca a confiabilidade, qualificação técnica e rapidez.

Quadro 4.1 Características Desejáveis para uma Empresa de Controle

Características	Empresas			
	1	2	3	4
Confiabilidade	X	X	X	X
Qualificação Técnica		X	X	X
Rapidez	X		X	X
Flexibilidade		X		
Preços baixos	X		X	
Recuperação Rápida dos Erros		X		
Facilidade de Acesso			X	

Fonte: O autor

Quando as empresas se manifestam sobre os pontos positivos dos serviços de controle tecnológico, são destacados os benefícios apontados no item *papel e benefícios*, em especial a garantia da qualidade.

Merece destaque a afirmação da empresa 1 de que as empresas de controle devem fazer parte da solução e não dos problemas, ou seja, de que não é suficiente apenas apontar resultados, ou desqualificar materiais, mas sim dar soluções para estes tipos de problemas.

Quanto aos aspectos negativos, as empresas 1 e 3 destacam a má qualificação da mão-de-obra, a empresa 2 cita a prática das empresas de controle de não se envolverem nos problemas da obra e a empresa 4 destaca como ponto negativo a necessidade de controle tecnológico em decorrência da má qualificação do fornecedor de materiais.

4.4.2 Amostra das empresas de controle

Os Atributos Valorizados

P.19. Quais são os benefícios proporcionados pela sua empresa às construtoras?

P.20. Sua empresa já perdeu algum cliente?

P.21. (Em caso positivo na pergunta 20) Por que razão perdeu cliente?

P.22. Quando a empresa de controle tem um cliente, o controle é exercido em todas as obras deste ou só esporadicamente?

P.23. Quais as características mais importantes que uma empresa de controle deve possuir?

P.24. Dentre as características a seguir, destaque quais seriam as desejáveis a serem preenchidas por uma empresa de controle:

- confiabilidade
- flexibilidade
- rapidez
- facilidade de acesso
- recuperação rápida de erros
- qualificação técnica
- preços baixos

P.25. Quais os principais pontos positivos dos serviços de controle?

P.26. Quais os principais pontos negativos dos serviços de controle?

Inicialmente, os entrevistados foram solicitados a falar sobre as características mais importantes que as empresas de controle deveriam possuir.

A empresa 5 citou a satisfação dos funcionários como um pressuposto básico para se alcançar sucesso. Destacou também a honestidade, a imparcialidade e o bom atendimento, entendendo este como rapidez nas respostas e inexistência de erros. Explicando a satisfação do funcionário, relacionou-a com a motivação que o funcionário deve sentir para executar um bom trabalho. Esta motivação é alcançada, na opinião do respondente, por intermédio de benefícios dados pela empresa aos seus funcionários.

A empresa 6 afirmou que uma empresa de controle deve possuir preço competitivo, imagem satisfatória, confiabilidade e bom atendimento.

Foi solicitado também aos entrevistados das empresas de controle, que escolhessem de forma hierárquica (a característica mais valorizada corresponde ao número 1 e assim por diante), num conjunto de sete alternativas aleatoriamente apresentadas, quais características as empresas de controle deveriam possuir. O quadro a seguir, apresenta estas características:

Quadro 4.2 – Características Desejáveis de uma Empresa de Controle

Características	Empresa		
	5	6	7
Confiabilidade	2	1	1
Qualificação Técnica	1	2	2
Rapidez		3	3
Preços baixos		4	4
Flexibilidade	3		
Recuperação Rápida dos Erros	3		

Fonte: O autor

A confiabilidade e a qualificação técnica encabeçam a lista dos atributos mais esperados de uma empresa de controle. A característica menos exigida é a cobrança de preços acessíveis.

Depreende-se, assim, que na percepção das empresas de controle, as construtoras estariam dispostas a pagar um preço adicional, desde que fossem proporcionados os benefícios mais valorizados.

Quanto aos principais pontos positivos do controle tecnológico, a empresa 5 afirma que é a transferência de responsabilidade, das construtoras para as empresas de controle, quanto à qualidade dos materiais a serem utilizados nas obras. E esta transferência pressupõe confiança nas empresas de controle.

A empresa 6 afirma que os principais pontos positivos são:

- para o cliente privado, economia e segurança;
- para o cliente público, segurança e redução de risco.

A empresa 7 acredita que o controle tecnológico, por ser um fornecimento de serviços, estaria menos sujeito às inadimplências do que uma atividade de produção de bens, sendo este, portanto, o ponto positivo do setor de controle tecnológico.

Os principais pontos negativos não existem, de acordo com a empresa 5, desde que o controle seja bem executado. A empresa 6 acha preocupante a possibilidade de falsificação de resultados e, de acordo com a empresa 7, o ponto negativo seria uma eventual inadimplência de algum cliente (empresa construtora, ou proprietário da obra).

4.4.3 Conclusões

A confiabilidade é uma unanimidade quanto ao aspecto das características que uma empresa de controle deve possuir, segundo as duas amostras estudadas.

A importância desta característica deve decorrer da natureza do trabalho, envolvendo garantia da qualidade e segurança da construção.

As duas amostras de empresas enfatizam a importância da qualificação técnica. A empresa 1, particularmente, destaca este aspecto como pré-requisito no momento da contratação, associando-o à especialidade.

Rapidez é outra importante característica desejável nas empresas de controle, de acordo com as empresas de construção 1, 3 e 4 e segundo as empresas de controle 6 e 7. As empresas 2 e 5 destacam a flexibilidade e a recuperação

rápida dos erros. Características essas que, de alguma forma, se relacionam com rapidez.

O aspecto preço recebeu duas abordagens por parte das empresas entrevistadas. Quando se opinou a respeito de preços sob uma ótica de atributos valorizados, este aspecto não pareceu importante. No entanto, quando se discutiram os critérios de contratação, o aspecto preço cresceu em importância, levando a crer que esta última abordagem esteja mais próxima da realidade. O real papel dos preços no ambiente dos serviços de controle poderia ser objeto de futuras investigações.

Quanto aos aspectos positivos dos serviços de controle, as construtoras destacam os benefícios proporcionados por aquelas, em especial a garantia da qualidade. Na concepção das empresas de controle 5 e 6, os pontos positivos compreendem benefícios, tais como, garantia da qualidade, segurança, economia e redução de risco.

Os aspectos negativos dos serviços de controle na concepção das empresas construtoras referem-se à má qualificação da mão-de-obra e à pouca participação das empresas de controle nos problemas da obra.

Destas opiniões, não compartilham as empresas de controle que, ou genericamente afirmam que não há pontos negativos em serviços de controle bem executados ou citam a possibilidade de falsificação de resultados por parte dos fornecedores de controle.

Deste bloco, sinaliza-se que não há diferença significativa entre os atributos valorizados pelas empresas de construção em termos de porte das mesmas.

Da mesma forma, não se pode destacar diferenças marcantes entre os atributos considerados pelas empresas de construção e pelas empresas de controle.

No entanto, há que se considerarem dois pontos para serem verificados em futuras investigações. Primeiramente, a importância dos preços dos serviços no tocante às características desejáveis, assim como o seu peso nos critérios de contratação e, em segundo lugar, a grande diferença que se constatou na percepção das empresas construtoras e de controle, no tocante aos pontos negativos dos serviços de controle.

Estas conclusões coincidem com a dos blocos anteriores em dois aspectos. Há uma evidente sinalização por parte das empresas construtoras da necessidade de ampliação do papel das empresas de controle, compreendendo atividades como assessoria e fiscalização. Há também uma diferença na percepção (construtoras x controle) da necessidade da melhoria da qualidade e do treinamento da mão-de-obra das empresas de controle.

4.5 Bloco 4: Aspectos Legais Relacionados ao Controle Tecnológico

4.5.1 Amostra das empresas de construção civil

Exigências Legais

P.32. Quem contrata os serviços de controle tecnológico: a sua empresa ou o proprietário do empreendimento?

P.33. Você sabe se existe exigência legal dos serviços de controle tecnológico?

P.34. Caso não houvesse obrigatoriedade de executar serviços de controle tecnológico, a sua empresa:

- usaria os serviços da mesma forma como vem fazendo
- não usaria os serviços. Por quê?
- usaria os serviços de maneira mais seletiva. Por quê?

As empresas construtoras afirmam saber da existência de algum tipo de exigência legal quanto à utilização de serviços de controle tecnológico. A origem desta exigência não parece ser clara para os entrevistados, pois tanto foi citada a norma brasileira quanto a prefeitura municipal.

No entanto, esta questão é pouco relevante para as empresas, pois todas utilizariam os serviços de controle da mesma forma, ainda que não houvesse exigências legais.

A Empresa de Controle como Fiscalizadora

P.35. A empresa de controle pode fiscalizar a empresa que contrata seus serviços? Por quê?

Os entrevistados foram solicitados a se manifestarem quanto à possibilidade de a empresa de controle tecnológico vir a ser fiscalizadora do seu próprio contratante e, por conta disso, ficar sujeita às pressões para eventualmente falsear resultados, para satisfazer ou aos donos do empreendimento ou para atender aos requisitos legais.

O entrevistado da empresa 1 afirma que a empresa de controle deve assumir o papel de fiscalizadora dos serviços da contratante. O ato de mascarar ou falsear resultados pode trazer graves consequências para todos os participantes de uma obra, pois a qualidade ruim mais cedo ou mais tarde será evidenciada. Este entrevistado não vê impedimento na atuação da empresa de controle junto à sua contratante, decorrente do risco de falsificação de resultados.

O entrevistado da empresa 2 acredita que a empresa de controle pode atuar como fiscalizadora. Afirma que a empresa de controle deve informar, o mais breve possível, a ocorrência de resultados ruins para que se possa tomar as devidas providências. Para esta empresa, o papel de fiscalizador do próprio

contratante não deve representar um desconforto para a empresa de controle, no caso de esta precisar criticar o desempenho da empresa construtora

A empresa 3 afirma que a empresa de controle poderia atuar como fiscalizadora, mas não o faz, pois na concepção desta empresa, o papel fiscalizador exigiria uma postura mais crítica e de mais iniciativa na obra. Destaca o fato de que, atualmente, esta empresa construtora trabalha com vários sub-empregados, situação que, por si só, exigiria uma fiscalização mais eficaz que poderia ser assumida pela empresa de controle. Este é, portanto, um desafio que não vem sendo enfrentado pelas empresas de controle. Parece, entretanto, que não se trata de problema ético ou legal, mas, sim, de questão de firmeza de postura no controle.

A empresa 4 acredita que a empresa de controle poderia atuar como um auditor, ou seja, além de exercer o papel de controle, verificaria os procedimentos e os processos utilizados, comparando-os com as especificações e manuais destinados àquela obra. Considera, portanto, ser possível a empresa de controle ter isenção suficiente para verificar e alertar seu contratante sobre os erros que estejam sendo praticados. Uma prática possível, por parte das empresas construtoras, seria a tentativa de se desobrigar da responsabilidade de correções e reparos por intermédio da elaboração de laudos falsos pelas empresas de controle. Por exemplo, é utilizada argamassa de má qualidade no revestimento das paredes externas, causando fissuras em quase toda a fachada de um prédio. Os moradores tentam acionar a empresa construtora para correção. Entretanto, os moradores exigem da construtora a execução dos reparos e esta, com base em laudos falsos, atesta a boa "qualidade dos materiais fornecidos" para não assumir a responsabilidade. Entretanto, não há dados que confirmem esta prática.

Mudanças no Código Civil

P.36. Será necessário mudar o código civil ou criar normas específicas de conduta?

A empresa 1 afirma que a filosofia e a imagem da empresa são os maiores obstáculos à utilização de laudos falsos. Portanto, na opinião da empresa 1, a possibilidade de se praticarem fraudes não é um problema a ser evitado pela legislação e, sim, pelas diretrizes e pela integridade da empresa.

A empresa 2 afirma ser possível evitar a má fé de possíveis empresas inescrupulosas por intermédio da cultura da empresa, entendendo-se esta cultura como o conjunto de valores da empresa, nos quais não haja espaço para a existência de má fé.

A empresa 3 afirma que a questão não é de mudança no código civil. Seria necessário um trabalho diferenciado das empresas de controle, que compreendesse uma ampliação do escopo e incluísse a fiscalização, assessoria e consultoria, possibilitando, portanto, uma prática mais ativa e crítica da empresa de controle e, desta forma, maior envolvimento com o cliente.

A empresa 4 destaca ser este um problema que diz respeito mais à consciência de quem está construindo e de quem está prestando serviço.

4.5.2 Amostra das empresas de controle

Exigências Legais

P.27. Você sabe se existe exigência legal dos serviços de controle tecnológico?

As empresas 5 e 6 estão informadas quanto às exigências legais referentes à obrigatoriedade do controle tecnológico. A empresa 7 acredita que o controle deveria ser obrigatório, tendo em vista a falta de segurança de inúmeras obras que redundaram em desabamentos, como, por exemplo, o do Edifício Palace II no Rio de Janeiro em 22/02/98.

O Papel de Fiscalizador

P.28. A empresa de controle pode fiscalizar a empresa que contrata seus **serviços**? **Por quê?**

P.29. (Em caso positivo na pergunta 28). Esta conduta poderia gerar algum problema ético?

P.30 Seriam necessárias mudanças na legislação para resolver os possíveis problemas éticos?

Quando se pergunta se a empresa de controle pode realizar tarefas de fiscalização, quer se indagar o grau de independência e autoridade que esta empresa pode possuir dentro de uma obra, ainda que a empresa construtora seja a contratante dos serviços de controle, mas não a proprietária do empreendimento.

Avaliando a possibilidade de a empresa de controle fiscalizar o seu contratante, a empresa 5 respondeu afirmativamente, inclusive porque já realiza esta atividade atualmente.

A empresa 6 afirma que já fornece assessoria aos clientes dela; portanto, acredita que não pode fiscalizá-los. A diferença entre as duas funções decorre do nível de autoridade de cada uma. O assessor verifica o problema e sugere soluções, enquanto o fiscal constata o problema e exige soluções da construtora, podendo em alguns casos impor sanções.

A empresa 6 também afirma que o proprietário da obra ou do empreendimento induz a qualidade e que esta possui dois enfoques. O primeiro é o de quem recebe o fornecimento ou de quem contrata a execução da obra. Este é o enfoque do proprietário que tem todo o interesse na qualidade da sua obra ou empreendimento. O segundo enfoque é o de quem faz ou executa a obra. Deste segundo enfoque, pode eventualmente surgir a possibilidade da ocorrência da omissão ou falseamento de resultados. Esta possibilidade poderia ocorrer por conta de eventuais pressões sofridas por uma empresa de

controle da parte de alguma construtora interessada em comprovar a boa qualidade de seus serviços ao proprietário do empreendimento.

A empresa 7 não se manifesta diretamente sobre a questão; no entanto, afirma que se sente invulnerável às pressões de eventuais contratantes para que "fabrique" resultados. Destaca que o importante é manter a confiabilidade, seja qual for o resultado de ensaio encontrado.

As opiniões a respeito da necessidade de mudanças na legislação para evitar práticas inadequadas (em desacordo com as normas brasileiras) são distintas entre as empresas.

A empresa 5 sugere que as pequenas empresas de controle não conseguem executar adequadamente os serviços por conta dos preços baixos praticados. Pode-se depreender desta afirmação que as normas e exigências contratuais não seriam atendidas por conta de seus altos custos e em consequência haveria possibilidade de "fabricação" de resultados. Para inibir estas práticas, o entrevistado sugere que haja maior iniciativa do governo no sentido de fiscalizar estas empresas.

A empresa 6 apenas destaca que a legislação deveria exigir o controle executado por uma terceira parte. Significa, por exemplo, dizer que o fornecedor de concreto não deve ser o responsável pelo controle do material que entrega e, sim, a terceira parte que seria uma empresa de controle. Afirma na verdade que "aquele que produz não pode controlar".

A empresa 7 até admite a existência de maior rigor na lei, caso seja comprovada a existência de práticas ilícitas; no entanto, acredita que o importante é a seriedade da empresa de controle, entendendo-se seriedade como integrante do conjunto de valores de uma empresa de controle, na qual não se permita a elaboração de resultados falsos. De acordo com esta

empresa, as pressões legais inibem as práticas ilícitas de empresas, cujo padrão ético destoe do recomendado no setor de fornecimento de controle.

4.5.3 Conclusões

A percepção das empresas construtoras referente às exigências legais apresenta alguns pontos em comum. O primeiro deles é que não parece muito clara a forma como essas exigências se originaram e se materializam na legislação. O segundo aspecto refere-se ao fato de que as construtoras não consideram relevantes as exigências legais para a utilização de controle, pois afirmam que utilizariam esses serviços da mesma forma, ainda que não houvesse exigência. Além disso, as construtoras concordam com um possível papel de fiscalizador a ser exercido pelas empresas de controle, denotando a possibilidade de uma atuação mais presente nas obras, seja como parceiro, seja como auditor.

As conclusões das construtoras a respeito das medidas para evitar fraudes e comportamentos inadequados apontam para a imagem, cultura, identidade e consciência da empresa construtora. Portanto, não imaginam mudanças na legislação para evitar práticas ilícitas e, sim, conscientização e retidão de comportamento por parte das empresas construtoras. Com esses pressupostos, espera-se das empresas de controle uma atitude participativa, crítica e de envolvimento com os problemas do cliente. Finalizando, pode-se inferir que este problema diz respeito tanto às empresas construtoras quanto às de controle.

As empresas de controle 5 e 6 estão informadas quanto às exigências legais referentes aos serviços de controle e a 7 acredita que o controle deveria ser obrigatório.

O papel fiscalizador a ser exercido pelas empresas de controle não encontra unanimidade entre as opiniões dos entrevistados das empresas de controle. A

empresa 5 afirma já exercer este papel, a 6 não o exerce, pois assume o papel de assessora e a 7 destaca o fato de se sentir imune às pressões para “fabricar” resultados em seu trabalho.

Deve-se analisar que a percepção da empresa 6 sobre o papel que assume pode não estar coincidindo com a percepção das empresas construtoras. Isto porque o testemunho das empresas construtoras não faz menção ao recebimento deste tipo de serviço.

No entanto, o importante é a postura de autonomia que as empresas de controle assumem, seja por intermédio do papel fiscalizador, explicitamente assumido pela empresa 5, seja por intermédio de uma assessoria, assumido pela 6 ou até mesmo pela autonomia manifestada pela 7. Conclui-se, neste ponto, que há coincidência entre a expectativa das construtoras (contar com serviços de controle autônomos) e a postura das empresas de controle.

As opiniões das empresas de controle a respeito das mudanças na legislação revelam uma valorização do aspecto compulsório dos serviços, pois isto tende a beneficiá-las e a refletir uma situação de acirramento da concorrência, como explicitado pela empresa 5. Estas mudanças, compreendendo o controle de fornecedores pela terceira parte (empresa 6), obrigatoriedade do controle, que na verdade já existe (empresa 7) e maior rigor do governo com as pequenas empresas de controle (empresa 5), refletem, portanto, interesse corporativo e briga por maior fatia de mercado.

Pode-se concluir que há uma diferença entre as opiniões manifestadas pelas empresas construtoras e de controle, que possivelmente reflete uma percepção distinta do papel dos serviços de controle. A expectativa das primeiras relega a uma opinião secundária as exigências legais e prioriza o papel de parceria e assessoria, enquanto as empresas de controle creditam maior importância às exigências legais e expressam opiniões distintas a respeito do papel fiscalizador e de assessoria, apresentando consenso apenas na postura de

autonomia a ser seguida. Em outras palavras, manter-se imune às pressões para “produzir” resultados.

4.6 Bloco 5: Imagem

4.6.1 Amostra das empresas de construção civil

Imagem

P.37. Qual a imagem que você faz da empresa que fornece serviços de controle?

P.38. Você poderia falar alguma coisa, do ponto de vista da imagem das outras empresas de controle?

A empresa 1 associa as empresas de controle a uma imagem de parceiras. Acredita que, pelo porte e importância que tem a empresa 1 no mercado, todas as empresas de controle se esforçam para lhe fornecer um bom serviço. Significa dizer que esta associação estabelecida pela empresa 1 pode estar sendo expressão de um empenho maior das empresas de controle para conquistar e reter este cliente em especial.

A empresa 2 manifesta uma opinião distinta. Afirma que a imagem das empresas de controle não é boa porque utilizam equipamentos sem aferição, possuem pessoal desqualificado e não estão integradas nas obras.

A empresa 3 cita que as empresas de controle funcionam como laboratório e não como consultoria.

A empresa 4 limita-se a afirmar que possui uma boa imagem das empresas que lhe fornecem serviços de controle.

4.6.2 Amostra das empresas de controle

Imagem

P.31. Qual é a imagem que a sua empresa tem no mercado?

A empresa 5 acredita que possui uma imagem muito boa no mercado, pois é uma das pioneiras e o nome de seu fundador associado à empresa representa, na sua concepção, sinônimo de referências, top de linha.

A empresa 6 possui pesquisa de imagem junto aos clientes e a empresa 7 acredita que tenha boa imagem, por conta das indicações que recebe de seus clientes.

4.6.3 Conclusões

Há indícios de que a percepção da imagem das empresas de controle não é consensual por parte das construtoras.

Contrariamente às expectativas e à auto avaliação das empresas de controle, as empresas 2 e 3 associam a imagem das empresas de controle às suas limitações.

Da empresa 1 pode-se supor como verdadeira a observação de haver um esforço maior das empresas de controle quando prestam serviços para grandes construtoras, pois almejam conquistar ou manter um grande cliente.

As empresas de controle acreditam, sem exceção, possuir uma boa imagem, não tendo conhecimento, portanto, das percepções de algumas construtoras que as desqualificam.

4.7 Perspectivas de Continuidade dos Serviços de Controle Tecnológico

4.7.1 - Amostra das empresas de construção civil

Perspectivas de Continuidade

P.39. Tendo em vista o aumento do controle da qualidade na produção e fornecimento de materiais de construção, empresas de controle poderiam se tornar dispensáveis no futuro?

A empresa 1 acredita que o controle vai continuar e de forma cada vez mais intensa. Acredita que na construção civil a diversidade de fornecimento de matéria prima e materiais torna difícil a padronização da produção, obrigando, portanto, a utilização de controle.

A empresa 2 possui opinião diferente. Acredita que, no futuro, o fornecedor de concreto, por exemplo, poderia ser confiável, e, desta forma, desobrigaria a utilização de serviços de controle.

A empresa 3 acredita que haverá sempre a necessidade de controle, até por conta do aparecimento de novos materiais.

A empresa 4 destaca uma tendência de diminuição da utilização dos serviços de controle à medida que houver maior qualificação dos fornecedores. No mínimo, o controle não seria tão rígido quanto o é atualmente.

4.7.2 Amostra das empresas de controle

Perspectivas de Continuidade

P.32. Com o desenvolvimento de planos de qualidade e certificação de fornecedores, os serviços de controle fornecido pelas empresas de controle tecnológico poderiam estar condenados a desaparecer?

P.33. Nestes últimos dez anos, como evoluiu a demanda pelos serviços de controle tecnológico?

A empresa 5 acredita que deve demorar algumas décadas, mas o futuro do controle é a sua extinção. A tendência é a de, no caso de concreto, existir um controle nos moldes em que é realizado nos Estados Unidos e Europa, ou seja, de menor intensidade.

A empresa 6 afirma que a terceira parte é que deve exercer o controle; desta forma, sempre haveria necessidade de realização de controle. Ressalva que poderia haver maior diversificação dos serviços fornecidos.

A empresa 7 acredita no futuro do controle. Destaca que o atual processo de certificação dos fornecedores não elimina a possibilidade de falhas e eventuais defeitos técnicos de equipamentos.

4.7.3 Conclusões

O futuro das atividades de controle, como indicam as empresas consultadas, é um assunto polêmico.

Esta é uma questão que merece um estudo mais aprofundado, em dois pontos:

- a tendência de diminuição da utilização dos serviços de controle em função do processo da certificação de fornecedores;
- o aparecimento de novos materiais ou de novos processos de implantação, acarretando novas necessidades para serem supridas pelo setor de controle tecnológico.

Quanto à certificação ou qualificação dos fornecedores de materiais, pode-se supor, por exemplo, que estes fornecedores possam obter uma tal qualificação que torne desnecessária a utilização de serviços de controle.

Cabe ressaltar que, nas amostras estudadas, não parece haver relação entre porte das empresas e as respectivas opiniões.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O estudo permitiu identificar os principais sinais de fatores causadores de problemas na relação entre as empresas de controle tecnológico e as de construção civil.

O controle tecnológico é um fornecimento de serviços às empresas de construção civil, voltado para o atendimento às especificações das normas que regem o setor da construção.

A prestação, em caráter privado, deste serviço é relativamente recente, pois tem origem no final dos anos quarenta e a concepção dominante parece ter sido a de considerar o serviço de controle como uma necessidade indiscutível aos padrões técnicos da engenharia.

A abordagem do marketing de serviços proporcionou ferramentas teóricas para analisar o setor de uma perspectiva não tecnológica e possibilitou a identificação de diferenças entre as expectativas das empresas de construção civil e as percepções manifestadas pelas empresas de controle tecnológico, no que diz respeito ao papel a ser desempenhado, à qualidade dos serviços oferecidos, à imagem, à qualidade e ao treinamento da mão de obra pertencente às empresas de controle.

O papel de orientação ao cliente, considerado como assessoria técnica ou mesmo consultoria, é identificado pelas empresas construtoras como uma necessidade a ser suprida, contrastando com a percepção das empresas de controle, que afirmam estar fornecendo estes serviços. A diferença de percepção sobre o

assunto pode ser devido à baixa qualidade do serviço oferecido, aquém das expectativas das construtoras.

Há diferenças (“gap”) entre a qualidade esperada e experimentada pelas empresas construtoras, decorrente provavelmente da necessidade de um novo posicionamento das empresas de controle, compreendendo a pró-atividade e a atuação como empresa de assessoria técnica, de fiscalização e de consultoria.

Esse novo posicionamento poderá ser obtido por intermédio da ampliação do treinamento do pessoal das empresas de controle, de modo a se obter maior qualificação técnica.

As empresas construtoras recomendam o exercício do papel de fiscalizador pelas empresas de controle, denotando a possibilidade de uma atuação mais presente nas obras, seja como parceiro, seja como auditor.

Há uma diferença entre as opiniões manifestadas pelas empresas construtoras e de controle, no que diz respeito às exigências legais. As empresas construtoras priorizam o papel de parceria e assessoria, enquanto as empresas de controle creditam maior importância às exigências legais, possivelmente por conta de interesses corporativos.

Um dos aspectos deste estudo que merece destaque é a importância que tem o marketing de relacionamento na abordagem do setor de serviços para a determinação e compreensão das necessidades e satisfações dos clientes. As diferenças encontradas nas expectativas das empresas de construção civil e as práticas das empresas de controle indicam que estas não detectam satisfatoriamente as necessidades dos seus clientes (empresas de construção civil) e que, na verdade, a abordagem predominante das empresas de controle não estabelece prioridade para o marketing de relacionamento e que, da mesma forma, não parece existir uma prática de orientação para o mercado.

Finalmente, deve ser citado que não há consenso, entre as empresas pesquisadas, sobre as perspectivas de continuidade do setor de controle tecnológico. Em ambas as amostras focalizadas há divergência de opiniões: umas aventam a possibilidade de extinção, outras crêem na sua continuidade.

5.2 Limitações do Estudo

O objeto do presente estudo, no contexto do sistema da construção civil, limitou-se às empresas construtoras e de controle tecnológico atuantes na Região Metropolitana da Cidade de São Paulo. A trajetória dos serviços de controle também se limitou à Escola Politécnica e ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Abordou-se o relacionamento das empresas de controle com empresas empreendedoras, apenas quando estas empresas executam as duas funções: empreendedoras e construtoras. O foco do estudo foi no relacionamento das construtoras com as de controle.

A empresas gerenciadoras e fiscalizadoras de obras também não fizeram parte do estudo.

As amostras estudadas das duas populações foram limitadas a sete empresas, sendo que na amostra das empresas de controle não se estudaram empresas de médio porte.

A pesquisa empreendida foi de caráter exploratório e qualitativo, na qual se trabalhou com amostras não probabilísticas e se realizou estudo de múltiplos casos; desta forma, os resultados desta investigação não têm caráter inferencial e, portanto, as conclusões não podem ser generalizadas para as populações enfocadas.

5.3 Fontes de Idéias para Pesquisas Futuras

Outros temas interessantes poderiam ser desenvolvidos no contexto de controle tecnológico, tais como:

- estudos sobre o setor de controle tecnológico mais abrangentes do ponto de vista geográfico, abordando experiências no Brasil e no Exterior;
- populações ampliadas de estudo para todos os componentes do sistema da construção civil e mais os consumidores finais das obras, que não os proprietários de empreendimentos; por exemplo, um usuário de uma obra pública ou um comprador de um imóvel;
- razões para a aparente diferença entre as opiniões das duas amostras estudadas, no tocante ao escopo de trabalho a ser assumido pelas empresas de controle;
- razões que determinam a diferença (“gap”) entre a qualidade esperada e a experimentada pelas empresas de construção civil, no que diz respeito ao fornecimento dos serviços de controle;
- importância dos preços dos serviços no tocante aos atributos valorizados e em relação ao seu peso nos critérios de contratação de serviços;
- verificação mais profunda dos pontos negativos das empresas de controle;
- perspectivas de continuidade dos serviços de controle tecnológico.

Estes temas foram abordados neste estudo. Entretanto, devido à sua relevância e complexidade, poderiam gerar pesquisas mais específicas, com amostras probabilísticas.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David e DAY George. *Marketing Research*. New York, 4ª ed., John Wiley & Sons, 1990
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. CB 18 – *Pontos Importantes que Você Precisa saber sobre Preparo de Concreto e sua Normalização*.
- _____. NBR 12.655, *Concreto – Preparo, Controle e recebimento*. Rio de Janeiro, ABNT, 1996.
- ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa – Trazendo o Poder do Cliente para Dentro da sua Empresa*. Pioneira, São Paulo, 1993.
- AMES, Charles B. *Trappings vs. Substance in Industrial Marketing*. In: WEBSTER, Frederick E.. *Industrial Marketing Strategy*. 3ª ed. USAA: John Wiley & Sons, p.13, 1991.
- BAUER, L. A. Falcão. *Materiais de Construção*. 5ª ed. Rio de Janeiro, LTC – Livro Técnicos e Científicos Editora, 1987.
- BERRY, Leonard L. *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, n. 4, Fall 1995.
- BOYD, Harper White e WESTFALL, Ralph. *Marketing Research, Text and Cases*. 3ª ed., Homewood, Illinois, Irwin, 1972.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. *O Sistema de Marketing*. Revista Marketing, ano 18, nº131, Set. 84.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira e ZWARG, Flávio Arnaldo. *Marketing de Serviços – Conceitos e Estratégias*. McGraw-Hill, São Paulo, 1987.

COCHRAN, Willian G. *Técnicas de Amostragem*. USAID, Ed. Fundo da Cultura S/A, Rio de Janeiro, 1965.

-*Código Civil Brasileiro*. 24^a edição, Editora Saraiva.

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves. *Considerações sobre a Estrutura de Canais de Distribuição, Uma Análise sob a Ótica do Fabricante de Computadores Pessoais*. FEA-USP, 1997.

EXAME. *Melhores e Maiores – As 500 Maiores Empresas do Brasil*. Ed. Abril, junho 99.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Atlas da História do Mundo* – 1^a edição, 1995.

FONSECA, Jairo Simon da e MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de Estatística. Ed. Atlas, 5^a edição, São Paulo, 1994.*

GARVIN, David A.. *Competindo nas Oito Dimensões da Qualidade*. In: SHAPIRO, Benson P. e SVIOKLA, John J.. *Mantendo Clientes*. Makron Books, p. 125-144 , 1995.

GOLDSTEIN, Cláudia Szafir. *O Conceito de “Valor Percebido”: Um Estudo de Caso na Indústria de Papel e Celulose sobre a Utilização da Percepção dos Clientes sobre o Produto*. FEA-USP, 1999.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 377 p. , 1990.

. *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, n. 4, Fall 1995.

GUMMESSON, Evert. *Total Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann, 1999.

- _____. *Service Management: An Evaluation and the Future*. International of Service Industry Management, vol. 5, n. 1, 1994.
- _____. The Marketing of Professional Services: *An Organizational Dilemma*. European Journal of Marketing, vol. 13, n. 5, 1979.
- HARPER, W. Boyd Jr. e WESTFALL Ralph. *Marketing Research – Text and Cases*. 3^a ed., p. 37-56, 1972.
- INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. IPT – *90 Anos de Tecnologia*. São Paulo, IPT, 1989.
- KEEGAN, Warren J. *An Introduction to Global Marketing Management*. Londres, 4^a edição, p. 3, 1989.
- KINNEAR, Thomas e TAYLOR, James. *Marketing Research, An Applied Approach*. New York, 5^a ed., McGraw-Hill, 1996.
- KISH, Leslie. *Survey Sampling*. John Wiley & Sons, New York, 1965.
- KOHLI, Ajay K. e JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Ed. Atlas, São Paulo, 1992.
- _____. *Marketing Edição Compacta*. Ed. Atlas, São Paulo, 1989.
- _____. *Marketing para Serviços Profissionais*. São Paulo: Ed. Atlas, p. 1-60, 1988.
- LOVELOCK, Christopher H. *Services Marketing*. 2^a ed. Prentice-Hall International Editions, New York, 1991.

LOVELOCK, Christopher H. e WRIGHT, Lauren. *Principles of Service Marketing and Management*. 1ª ed. Prentice-Hall, New Jersey, p. 1-149, 1999.

LUCCI, Elian Alabi. *História Geral*. Editora Saraiva, 1983.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing. São Paulo, Editora Atlas, p. 1-292, 1994*.

MC KENNA, Regis. Relationship Marketing – *Successful Strategies for the Age of the Customer*. Addison-Wesley, p. 1-43, 1991.

MENTONE, Fernando. *Controle Concreto*. Construção São Paulo, nº 2686, Agosto, 2/99.

MESEGUER, Alvaro Garcia. *Controle e Garantia da Qualidade na Construção*. Sinduscon/SP, Projeto, PW, 1991.

NARVER, John C. e SLATER, Stanley F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*, 20, October, 1990.

NORMANN, Richard. *Administração de Serviços – Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*. São Paulo, Ed. Atlas, 200 p., 1993.

PALMER, Adrian e COLE, Catherine. *Services Marketing – Principles and Practice*. New Jersey, Prentice Hall, p.1 – 377, 1995.

PARASURAMAN, A.. *Marketing Research*. Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

PICCHI, Flávio Augusto. *Sistemas da Qualidade: Uso em Empresas de Construção de Edifícios*. Tese de Doutorado, Poli-USP, 1993.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, p. 1-31, 1989.

REIS, Ana Helena Martins de Andrade Meirelles. *Pesquisa Qualitativa em Marketing: Uma Visão Crítica a Respeito da Utilização desta Metodologia no Brasil, a partir do Testemunho de Clientes e Usuários de São Paulo*. FEA-USP, São Paulo, 1994.

ROSSETO, Cleusa Maria. *Contribuição à Avaliação da Qualidade de Laboratórios Brasileiros de Ensaios para Construção Civil*. POLI-USP, 1996.

_____. *Situação Atual, Definições e Sugestões para Implantação de um Programa Mínimo de Qualidade para as Edificações de Pequeno Porte*. 9º Encontro Nacional da Construção, 1988.

SINDUSCON-SP. Setor de Economia. *Sumário Econômico*. Março 1998.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Marketing Industrial – Fundamentos para a Ação “Business to Business”*. Ed. Atlas, São Paulo, 1992.

SOUZA, Roberto de et. al.. *Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras*. Pini, 1995.

TOLEDO, Geraldo. *Marketing Bancário*. Ed. Atlas, São Paulo, 1987.

TOLEDO, Geraldo e AMIÇO, Ricardo Jesus Román. *Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais*. Caderno de Pesquisas em Administração, FEA-USP, 3º trimestre 1999.

URDAN, André Torres. *Qualidade de Serviço: Proposição de um Modelo Integrativo*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1993.

WEBSTER, Frederick E.. *Industrial Marketing Strategy*. 3ª ed. USAA: John Wiley & Sons. p. 1-21, 1991.

_____. *Marketing Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company*. John Wiley and Sons, Inc. , p. 65-93, 1994.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: *The Next Source for Competitive Advantage*.
Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, n. 2, Spring 1997.

YIN, Robert. *Case Study Research – Design and Methods*. Vol. 3, Sage Publications, p.
1-60, 1989.

Roteiro das Entrevistas

PERGUNTAS DIRIGIDAS ÀS EMPRESAS DE CONTROLE TECNOLÓGICO:

Bloco 1 : Necessidades e Fornecimento de Serviços

01. Há quanto tempo a sua empresa fornece serviços de controle tecnológico?

02. Quais são os serviços de controle tecnológico fornecidos por sua empresa.

- ensaios de concreto
- ensaios de aço
- dosagem de concreto, argamassa, graute
- controle de terraplenagem
- ensaios de blocos e prismas
- ensaios de cabos e fios elétricos
- ensaios de tubos para água e esgoto
- outros (especificar)

03. Qual é a demanda de cada um desses serviços?

04. Qual deve ser o papel da empresa de controle tecnológico?

05. Haveria novos serviços que uma empresa de controle poderia oferecer?

06. A sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de utilização de materiais e processos construtivos, visando reduções de custos, aumento da qualidade e maior segurança das obras?

07. Estas pesquisas foram efetuadas por solicitações de contratantes ou de forma independente?

08. As empresas de controle tecnológico podem ajudar no desenvolvimento de novos materiais e melhoria dos processos construtivos? Por quê?

Bloco 2 : A Qualidade para as Empresas

09. Qual o conceito de qualidade na sua empresa?

10. A sua empresa possui plano de melhoria da qualidade?

11. O que a sua empresa considera importante para fornecer serviços com qualidade?

12. A sua empresa possui certificação do INMETRO? Quais os ensaios certificados?

13. A sua empresa, de alguma forma, faz uma auto avaliação do serviço fornecido?

14. A sua empresa de alguma forma avalia o grau de satisfação dos clientes em relação à assistência prestada por ela?
15. De alguma forma, a sua empresa classifica a qualidade do serviço da construtora à qual forneceu controle?
16. Existe alguma classificação oficial da qualidade dos serviços das construtoras?
17. E da qualidade dos serviços das empresas de controle tecnológico?
18. A sua empresa identifica algum aspecto do fornecimento do serviço de controle que poderia ser melhorado?

Bloco 3 : Os Atributos Valorizados

19. Quais são os benefícios proporcionados pela sua empresa às construtoras?
20. Sua empresa já perdeu algum cliente?
21. (Em caso positivo na pergunta 20) Por que razão perdeu cliente?
22. Quando a empresa de controle tem um cliente, o controle é exercido em todas as obras deste ou só esporadicamente?
23. Quais as características mais importantes que uma empresa de controle deve possuir?
24. Dentre as características a seguir, destaque quais seriam as desejáveis a serem preenchidas por uma empresa de controle:
 - () confiabilidade
 - () flexibilidade
 - () rapidez
 - () facilidade de acesso
 - () recuperação rápida de erros
 - () qualificação técnica
 - () preços baixos
25. Quais os principais pontos positivos dos serviços de controle?
26. Quais os principais pontos negativos dos serviços de controle?

Bloco 4 : Aspectos Legais

27. Você sabe se existe exigência legal dos serviços de controle tecnológico?
28. A empresa de controle pode fiscalizar a empresa que contrata seus serviços? Por quê?
29. (Em caso positivo na pergunta 06). Esta conduta poderia gerar algum problema ético?

30 Seriam necessárias mudanças na legislação para resolver os possíveis problemas éticos?

Bloco 5 : Imagem

31. Qual é a imagem que a sua empresa tem no mercado?

Bloco 6 : Continuidade dos Serviços

32. Com o desenvolvimento de planos de qualidade e certificação de **fornecedores, os serviços** de controle fornecido pelas empresas de controle tecnológico poderiam estar condenados a desaparecer?

33. Nestes últimos dez anos, como evoluiu a demanda pelos serviços de controle tecnológico?

Bloco 7 : Informações Adicionais

34. Você tem alguma crítica, sugestão ou gostaria de complementar alguma informação?

PERGUNTAS DIRIGIDAS ÀS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL:

Bloco 1 : Necessidades e Fornecimento de Serviços

01 . A sua empresa tem utilizado serviços de controle tecnológico? Há quanto tempo?

02. Quais são os serviços de controle tecnológico utilizados por sua empresa (poderá ser informada mais de uma alternativa).

- Ensaio de concreto,
- Ensaio de aço,
- Dosagem de concreto, argamassa, gesso, etc.,
- Controle de terraplenagem,
- Ensaio de blocos e prismas,
- Ensaio de cabos e fios elétricos,
- Ensaio de tubos para água e esgoto,

Outros (especificar).

03. Qual a frequência de utilização de cada serviço?

04. As empresas de controle costumam se apresentar às construtoras para oferecer os seus serviços

05. Por quê razão a sua empresa necessita de serviços de controle tecnológico?

06. Dentre os seguintes aspectos, enumere do primeiro ao terceiro mais importante em termos de relevância para a necessidade de serviços de controle tecnológico:

- () redução de custo
- () garantia da qualidade
- () segurança da construção
- () desconfiança no fornecedor
- () exigência legal

07. Qual deve ser o papel da empresa de controle?

08. Haveria novos serviços que uma empresa de controle poderia oferecer?

09. Assinale um tipo de serviço que sua empresa ainda não utiliza mas que seria recomendável utilizar:

- () densidade do concreto
- () resultados de resistências de corpos de prova de concreto em 12 horas
- () seleção e aquisição de materiais com melhores preços e garantia de qualidade
- () identificação de processos construtivos que proporcionem menor consumo de materiais e maior rapidez na obra
- () elaboração de procedimentos construtivos
- () outros (especificar)

10. Você vê algum benefício nos serviços prestados por empresa de controle tecnológico?

11. (Em caso positivo na pergunta 16) Que benefícios são esses?

12. Dentre os aspectos a seguir, quais podem ser considerados benefícios diretos dos serviços prestados por empresa de controle tecnológico:

- () seleção de fornecedores de materiais de construção
- () aumento da segurança da construção
- () garantia da qualidade
- () diminuição do serviço de mestre de obras e do engenheiro
- () redução de custos
- () melhora da imagem
- () utilização da empresa de controle para pressionar os fornecedores

13. Poderia dar um exemplo de melhoria de seu serviço em consequência da intervenção de uma empresa de controle tecnológico?

14. A sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de materiais e processos construtivos que objetivassem reduções de custos, aumento da qualidade e maior segurança das obras?

15. De que forma a sua empresa desenvolveu pesquisas nas áreas de materiais e processos construtivos? Quem desenvolveu tais pesquisas?

16. As empresas de controle tecnológico podem ajudar no desenvolvimento de novos materiais e melhoria dos processos construtivos? Por quê?

Bloco 2 : A Qualidade para as Empresas

17. Qual o conceito de qualidade na sua empresa?

18. A sua empresa possui plano de melhoria da qualidade?

19. A sua empresa possui procedimentos e especificações técnicas para serem atendidas pelas empresas fornecedoras de serviços de controle?

20. Na sua opinião, qual a qualificação mínima necessária que uma empresa de controle tecnológico deve possuir para que seja contratada por sua empresa?

21. Sua empresa, de alguma forma, avalia a qualidade do serviço fornecido pela empresa de controle?

22. De alguma forma a empresa de controle classifica a qualidade do serviço de sua empresa?

23. Os serviços fornecidos pelas empresas de controle satisfazem as suas expectativas?

24. Como eles poderiam melhorar se fosse o caso?

Bloco 3 : Os Atributos Valorizados

25. Você trabalha sempre com a mesma empresa de controle?

26. Por que razão mudou de fornecedor de serviços de controle?

27. Quais os aspectos que você considera no momento da contratação de uma empresa de controle?

28. Quais as características mais importantes que uma empresa de controle deve possuir?

29. Dentre as características a seguir, destaque quais seriam as desejáveis a serem preenchidas por uma empresa de controle:

confiabilidade

flexibilidade

rapidez

facilidade de acesso

recuperação rápida de erros

qualificação técnica

preços baixos

30. Quais os principais pontos positivos dos serviços de controle?

31. Quais os principais pontos negativos dos serviços de controle?

Bloco 4 : Aspectos Legais

32. Quem contrata os serviços de controle tecnológico: a sua empresa ou o proprietário do empreendimento?
33. Você sabe se existe exigência legal dos serviços de controle tecnológico?
34. Caso não houvesse obrigatoriedade de executar serviços de controle tecnológico, a sua empresa:
() usaria os serviços da mesma forma como vem fazendo
() não usaria os serviços. Por quê?
() usaria os serviços de maneira mais seletiva. Por quê?
35. A empresa de controle pode fiscalizar a empresa que contrata seus serviços? Por quê?
36. Será necessário mudar o código civil ou criar normas específicas de conduta?

Bloco 5 : Imagem

37. Qual a imagem que você faz da empresa que fornece serviços de controle?
38. Você poderia falar alguma coisa, do ponto de vista da imagem, das outras empresa de controle?

Bloco 6 : Continuidade dos Serviços

39. Tendo em vista o aumento do controle da qualidade na produção e fornecimento de materiais de construção, empresas de controle poderiam se tornar dispensáveis no futuro?

Bloco 7 : Informações Adicionais

40. Qual o faturamento anual de sua empresa (1998)?
- até R\$ 1.000.000
- maior que R\$ 1.000.000 até R\$ 2.000.000
- maior que R\$ 2.000.000 até R\$ 10.000.000
- maior que R\$ 10.000.000 até R\$ 50.000.000
- acima de R\$ 50.000.000.

41. Informe o percentual de faturamento (1998) conseguido com clientes:

Públicos (governos Federal, Estadual e Municipal)	_____%
Privados	_____%
Companhia Estatais	_____%

42. Quais os tipos de obras que proporcionam a maior parte do faturamento (80%) da empresa?

- viárias (estradas, ruas, avenidas, pontes, túneis e viadutos)
- geração de energia (barragem)
- industrial (fábricas)
- edificações públicas (hospitais, escolas)
- edificações privadas (residências e escritórios)
- sistema de água e esgoto
- drenagem e irrigação
- ferrovias
- outros (especificar)

43. Você tem alguma sugestão, crítica ou gostaria de complementar alguma informação?