

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

PATRÍCIA DE ARAÚJO SLEDZ

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS PELOS
CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2015**

PATRÍCIA DE ARAÚJO SLEDZ

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS PELOS
CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador Prof. M. Eng. Carlos Alberto da Costa:

CURITIBA

2015

Dedico este trabalho aos meus pais, que me acompanharam diariamente durante todo o decorrer do curso, em especial ao Eduardo Belusso Cecco, por permitir que eu nunca perdesse o foco durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

À todos os colegas do vigésimo Curso de Gerenciamento de Obras da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que me acompanharam durante todo o desenvolvimento do curso.

À todos os professores que contribuíram com meu aprendizado.

À minha família, por sempre me apoiar, incentivar e motivar a seguir no curso com perseverança.

Agradeço especialmente ao Professor Carlos Alberto da Costa pela orientação.

RESUMO

SLEDZ, Patrícia de Araújo. **Análise dos critérios competitivos priorizados pelos clientes dos escritórios de arquitetura**. 57 folhas. Monografia. Especialização em Gerenciamento de Obras - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Diante da acirrada concorrência no ramo da arquitetura, preocupa-se saber se os arquitetos estão cientes das necessidades particulares de cada cliente e das varias maneiras disponíveis atualmente para fornecer um melhor atendimento e utilizar esse processo como um diferencial de mercado. Ainda que os recursos tecnológicos tenham se acentuado, modernizado e melhorado a prestação dos serviços nos escritórios de arquitetura; o relacionamento interface com os clientes, tal como um melhor entendimento e compreensão toma um novo papel de grande influencia na prestação do serviço e na obtenção da satisfação pelo mesmo. Nesse sentido, o presente trabalho procurar esclarecer a respeito da gestão que envolve as estratégias que podem influenciar e melhorar a prestação dos serviços arquitetônicos. O principal objetivo desta pesquisa é identificar um perfil consumidor dos escritórios de arquitetura de Curitiba e, através de uma pesquisa elaborada por meio de questionários, demonstrar os principais aspectos influenciadores na escolha por um serviço de arquitetura, assim como averiguar se os arquitetos estão cientes desses aspectos e destas necessidades em particulares. Acredita-se que por meio desta pesquisa, os arquitetos poderão se esclarecer a respeito do que pensam seus clientes e assim melhorar ou adaptar sua gestão de serviços e o relacionamento com os mesmos, evitando possíveis decepções e melhorando seu posicionamento competitivo no mercado.

Palavras-chave: Gestão arquitetônica; arquitetura; diferencial de mercado; perfil consumidor; prestação de serviços.

ABSTRACT

SLEDZ, Patrícia de Araújo. Analysis of the competitive criteria prioritized by customer architecture firms. 57 sheets. Monografia. Especialização em Gerenciamento de Obras - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Faced with fierce competition in the architecture branch, there is a worry if the architects are aware of the particular needs of each client and the various ways available today to provide a better treatment and use this process as a market differential. Although the technological features have been accentuated, modernized and improved the provision of services in architecture offices, the interface with customers, such as a better understanding and comprehension takes a new large role influencing service provision and obtaining satisfaction for it. In this sense, this research seeks to clarify the management that involves strategies which can influence and improve the provision of the architectural services. The main goal of this research is to identify a customer profile of Curitiba architecture offices and, through a survey conducted by questionnaires, demonstrates the key aspects which influence the choice of an architectural service, as well as checks if the architects are aware of these aspects and individuals needs. It is believed that through this research, the architects can be clarified about what their customers think and thus improve or adapt their services management and the relationship with them, avoiding possible disappointments and improving its competitive position in the market.

Keywords: architectural management; architecture; market differential; customer profile; service providing.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	18
QUADRO 02: FOCO DOS OBJETIVOS SOBRE OS CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS.....	19
QUADRO 03 - ESCALA DE NOVE PONTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.	28
QUADRO 04: CLASSIFICAÇÃO DOIS CRITÉRIOS COMPETITIVOS ESTABELECIDOS...28	
QUADRO 05 – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO A.....	35
QUADRO 06 – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO B.....	36
QUADRO 07 – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO C.....	37
QUADRO 08 – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO D.....	38
QUADRO 09 – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO E.....	39
QUADRO 10: PERFIL DOS CLIENTES APONTADOS PELA PESQUISA.....	42
QUADRO 11: RANKING DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	43
QUADRO 12: LEGENDA DOS GRÁFICOS.....	44
QUADRO 13: CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA.....	50
QUADRO 14: RANKING DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA.....	50
QUADRO 15: RESUMO DO PERFIL DOS ARQUITETOS.....	51
QUADRO 16: CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PONTO DE VISTA DOS ARQUITETOS.....	52
QUADRO 17: RANKING DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA OS ARQUITETOS.....	52
QUADRO 18: COMO OS CLIENTES E ARQUITETOS VEÊM OS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: FORÇAS COMPETITIVAS QUE INFLUENCIAM UMA EMPRESA.....	15
FIGURA 02: QUESTIONÁRIO PERFIL CONSUMIDOR.....	30
FIGURA 03: QUESTIONÁRIO PERFIL ARQUITETO E SEGMENTO DE MERCADO.....	31
FIGURA 04: QUESTIONÁRIO CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	32
FIGURA 05: GÊNERO DOS ENTREVISTADOS.....	39
FIGURA 06: IDADE DOS ENTREVISTADOS.....	40
FIGURA 07: ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS.....	40
FIGURA 08: ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	41
FIGURA 09: EXPERIÊNCIAS ANTERIORES.....	41
FIGURA 10: CONSISTÊNCIA.....	45
FIGURA 11: COMPETÊNCIA.....	45
FIGURA 12: VELOCIDADE DE ENTREGA.....	46
FIGURA 13: ATENDIMENTO.....	46
FIGURA 14: FLEXIBILIDADE.....	47
FIGURA 15: SEGURANÇA.....	47
FIGURA 16: ACESSO.....	48
FIGURA 17: TANGÍVEIS.....	49
FIGURA 18: CUSTO.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO DE PESQUISA	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	13
2.2 ANÁLISE DO CENÁRIO COMPETITIVO	16
2.3 ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	16
2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	19
2.5 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	20
2.6 VISÃO DOS CLIENTES EM RESPEITO AO SERVIÇO PROVIDO DA ARQUITETURA	21
2.7 ARQUITETURA ESTRATÉGICA	22
3. METODOLOGIA	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2.1 Definição da População e Amostra	27
3.3 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS	28
3.4 ANÁLISE DE DADOS	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA	34
4.1 ESCRITÓRIO A	34
4.2 ESCRITÓRIO B	35
4.3 ESCRITÓRIO C	36
4.4 ESCRITÓRIO D	37
4.5 ESCRITÓRIO E	38
4.6 PERFIL DO CLIENTE DE ACORDO COM A PESQUISA	39
4.7 CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM O PONTO DE VISTA DOS CLIENTES	44
4.8 SEGMENTO DE MERCADO DE ACORDO COM O PERFIL DOS ARQUITETOS ENTREVISTADOS	51
4.9 CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM O PONTO DE VISTA DOS ARQUITETOS	52
5. CONCLUSÃO	55
6. REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo do mercado atual tem exigido acompanhamento do setor de serviços em todos os sentidos, moldando suas políticas de atendimento, serviços e estratégias de operações em geral. Nesse sentido, os critérios competitivos têm sido utilizados como referência de grande importância aos clientes.

O processo das áreas de conhecimento a respeito das estratégias de operações tem acompanhado o processo de evolução social e se aprimorado sistematicamente nos últimos anos. No geral, os avanços se voltam a respeito do processo de escolha dos critérios competitivos para cada unidade de negócio, colocando a elaboração estratégica de operações como a decisão inicial para a valorização de seus fatores competitivos e a atuação de sucesso.

Em particular, na arquitetura, estudos apontam a formação de três concorrentes estratégicas que sofrem influência uma sobre a outra, sendo elas: planejamento formal, posicionamento concorrencial e arquitetura estratégica. Nesse sentido, preocupa-se se os profissionais da área de arquitetura estão sabendo lidar com o conhecimento necessário para atuação de práticas relacionadas à Estratégia e Planejamento Empresarial.

Tendo em vista que existe uma preocupação em conciliar as prioridades dos clientes, com as necessidades dos arquitetos, uma vez que, ainda que não haja relação específica entre um recurso estratégico e um critério competitivo em particular, o investimento em um ou mais recursos específicos pode vir a contribuir para vários critérios competitivos.

O presente trabalho apresenta uma revisão de literatura sobre termos de análise estratégicas de operações e teorias baseadas em recursos, procurando possibilitar o entendimento a respeito dos passos relacionados a melhoria dos recursos estratégicos, assim como a maneira de associá-los aos critérios competitivos em um escritório de arquitetura.

Considerando que a escolha dos critérios competitivos a serem investidos por uma empresa depende da necessidade específica de seus clientes, percebe-se a necessidade de analisar o cenário particular da arquitetura, procurando possibilitar aos profissionais do ramo que tenham acesso a uma pesquisa que especifique a

visão do ramo de mercado em que atuam e possam, assim, moldar e adequar suas ações de maneira positiva.

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO DE PESQUISA

Realizar uma análise a respeito dos critérios competitivos frequentemente utilizados por potenciais clientes na escolha de um serviço da área de arquitetura.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais critérios são considerados como ganhadores de pedidos pelo cliente na busca por um profissional de arquitetura e mesmo no ato de contratação dos serviços de um escritório de arquitetura, em determinado segmento do mercado.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir quais são os possíveis critérios mais valorizado pelo cliente de um escritório de arquitetura;
- Identificar o perfil do cliente que contrata um escritório de arquitetura;
- Caracterizar o segmento de mercado de acordo com o perfil dos arquitetos entrevistados;
- Verificar se há coerência nas estratégias competitivas do ponto de vista do arquiteto em relação aos clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ainda que a competitividade não seja a novidade do mercado globalizado, são vários os desafios enfrentados pelos profissionais de arquitetura para não manter-se ativo e obter sucesso no ramo.

Muitos estudiosos do ramo alertam sobre um crescimento de escritórios de arquiteturas e o aumento excessivo da competitividade no mercado. Nesse sentido, enquanto muitos arquitetos estão concentrados apenas no acompanhamento da arquitetura contemporânea e na aplicação dos diversos recursos tecnológicos disponíveis no mercado para acentuar e melhorar o ramo da arquitetura, preocupa-se também sobre a influência que demais aspectos possam exercer positiva ou negativamente no relacionamento entre o cliente e o arquiteto.

Segundo informações da Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura (ASBEA) a tendência que acompanha o mercado é uma demanda maior de projetos que priorizem a qualidade, visto a excessiva concorrência dos escritórios de arquitetura, inclusive contra atuação estrangeira no mercado brasileiro.

Nesse sentido, a gestão estratégica se torna uma ferramenta necessária para garantir a competitividade das empresas de projetos. No entanto, estão os profissionais do ramo cientes dessa importância ou inclusive aptos para trabalhar a arquitetura estratégica?

Um estudo particular a respeito deste tema poderá auxiliar os estudiosos a respeito e os profissionais de arquitetura sobre a atuação do cenário competitivo e suas influências na empresa, assim como a importância de conhecer a opinião e expectativa de seus clientes, para moldar suas estratégias de maneira a prevenir ou evitar surpresas, desapontamentos, ou qualquer outro problema que afaste ou prejudique o relacionamento de um escritório de arquitetura com seus clientes em potencial.

Através desta pesquisa, pretende-se montar um perfil consumidor, o cenário competitivo em que determinadas empresas de arquitetura da cidade de Curitiba estão inseridas, e uma lista de prioridades consideradas pelos clientes na busca por um profissional de arquitetura. Espera-se que por meio dos resultados da pesquisa, os profissionais de arquitetura possam analisar e reformular suas estratégias, afim de melhorar seus serviços e obter melhores resultados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Porter (1996) muitos administradores se confundem na distinção entre eficiência operacional e estratégia. Ainda que ambas sejam essenciais para melhoria do desempenho, funcionam de maneira diferente.

A eficiência operacional, para Porter (1996), significa exercer atividades semelhantes as dos concorrentes, tal como produção de serviços similares, redução de custos, e etc. Enquanto a estratégia procura proporcionar maior valor agregado a seus consumidores, mesmo que isso signifique a cobrança de preços mais elevados. A maior diferença estará nos resultados a longo prazo, enquanto a eficiência operacional chamará a atenção dos clientes, as estratégias traduzirão os ganhos da empresa em vantagens significativas.

Nesse sentido, a gestão estratégica tem sido utilizada para melhorar a qualidade, produtividade e velocidade da empresa, através de algumas técnicas citadas por Porter (1996) como: benchmarking; time-based competition; outsourcing; parcerias estratégicas; reengenharia; e gestão de mudança.

Costa (apud por Borges, 2010) define a gestão estratégica como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado pela liderança de uma instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da instituição.

A gestão estratégica, segundo Borges (2010), engloba um conjunto de ações muito amplo que visam favorecer os processos administrativos de uma empresa, tais como avaliações de diagnósticos, estruturação e reformulação de planejamentos, escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, atribuição de responsabilidades para o detalhamento de planos e projetos e acompanhamento na implementação de ações.

Para Porter (1986), toda e qualquer empresa deve adotar estratégias, afim de direcionar e coordenar seus esforços, tal como definir a organização e sobreviver em ambientes hostis. Especificamente:

Pode-se definir estratégia empresarial como um conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa (PORTER, 1986, p.05).

Para Giansesi e Correa (2007) a gestão estratégica de uma empresa deve procurar conciliar as metas e objetivos da empresa com os critérios que melhorem sua competitividade no mercado. Nesse sentido, alguns aspectos citados pelos autores podem ser vistos como decisões voltadas para uma gestão estratégica, tais como: consistência na prestação do serviço; velocidade de atendimento; investimento em recursos operacionais e tecnológicos; flexibilidade a mudanças e adaptações.

Segundo Mintzberg et. al. (apud por Borges, 2010), três elementos são essenciais para garantir a eficiência de uma gestão estratégica, sendo eles: 1) a análise minuciosa dos ambientes externos (ameaças e oportunidades e internos (pontos fortes e fracos) que possam vir a influenciar as ações ou vendas da empresa; 2) a formulação de uma estratégia que avalie e controle esses ambientes; 3) a criação e implementação de um processo organizado através da análise e da formulação estratégica anterior.

De acordo com Porter (1986) é muito importante a toda empresa considerar a influencia que sofre de forças competitivas em seu ambiente competitivo, uma vez que as mesmas pode determinar seu nível de retorno ou rentabilidade, de acordo com a intensidade que atingir seu ramo de negócio. Essas forças competitivas citadas por Poter são: entrantes potencias; fornecedores; compradores; substitutos e concorrentes, conforme ilustra a figura 01.

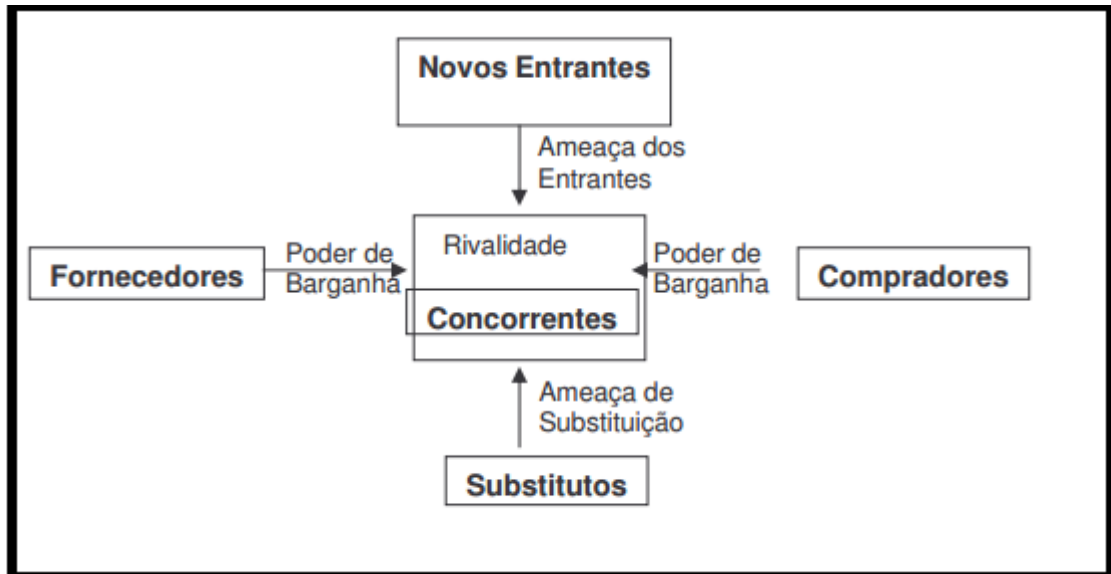


FIGURA 01: Forças competitivas que influenciam uma empresa
 Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

De maneira geral, as estratégias competitivas definidas por Porter influenciaram os demais estudos na mesma área, e continuam servindo como referência para pesquisas do ramo.

Gianesi e Correa (p.103) complementam: “o processo estratégico das operações pode ser visto, então, como o processo, implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão da empresa”. De acordo com os autores, ainda que formulação estratégica seja baseada nos objetivos da empresa, deve se voltar para um processo que envolva uma análise lógica criteriosa, procedimental e prática, que venha a permitir a formulação e reformulação de estratégias que garantam e acentuem o poder de competitividade da empresa no mercado em que esta inserida.

Pode-se dizer que a essência da estratégia está, de acordo com Porter (1986), na maneira com que a organização conduz suas atividades, sendo similares as da concorrência ou não. Podendo então, também ser definida como uma manobra ou plano de ação, que partem de uma intenção previamente estabelecida.

Nesse sentido, convém ao arquiteto se atualizar a respeito do cenário competitivo em que está inserido, aos critérios competitivos que possam sobressair de sua empresa, tal como as influências que moldam o comportamento de seus clientes, visto nos tópicos que seguem.

2.2 ANÁLISE DO CENÁRIO COMPETITIVO

De acordo com Borges (2010) a gestão estratégica de uma empresa começa através da análise de seu ambiente competitivo, tanto no que se refere a oportunidades e ameaças externas, quanto aos elementos de forças e fraquezas constituídos pela própria organização. Nesse sentido, Borges (2010) caracteriza dois elementos que influenciam no ambiente da empresa: aspectos internos e aspectos externos.

De maneira geral, a empresa não detém controle sobre a ação destes aspectos, entretanto, pode agir estrategicamente ao controlar sua influencia no cenário competitivo da empresa, atuando de forma a canalizar esses aspectos de maneira positiva através de um planejamento que evite surpresas, aproveite as oportunidades e evite consequências negativas de possíveis ameaças.

2.3 ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Diante a ampla variação de necessidades específicas de cada clientes, tais como gostos, preferências e objetivos divergentes, Gianesi e Correa (2007) explicam a dificuldade em priorizar atributos uma vez que cada segmento de mercado tem um comportamento diferente.

Nesse sentido, Gianesi e Correa (2007) comentam sobre uma pesquisa significativa realizada por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman L. Berry¹ para avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados, denominada SERVQUAL, baseada em cinco critérios:

- confiabilidade; prestação de um serviço de maneira confiável, precisa e consistente;
- responsividade; disposição na realização do serviço e no atendimento do cliente;

¹ V. A. Zeithaml, A. P. L. Berry; Delivering Service Quality. Balancing customer perceptions and expectation. New York: free press, 1990.

- confiança; habilidade dos funcionários em passar a sensação de conhecimento, confiança, segurança e credibilidade;
- empatia; atendimento individualizado, facilidade de contato, acesso e comunicação;
- tangíveis; aparência das instalações físicas, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

O ramo de cada empresa, assim como os serviços oferecidos, podem agravar a importância de um ou mais fatores citados pela avaliação SERVQUAL. Ainda assim, os autores acreditam na grande intervenção que a análise desses fatores possa trazer aos empresários na tomada decisões, de modo a contribuir com a melhoria de seus serviços.

No entanto, essa pesquisa usou como base fundamental os estudos de SLACK (1993), onde os critérios competitivos estabelecidos pela empresa devem procurar ao máximo atender as necessidades e expectativas de seu mercado, especificamente: *“Entenda-se por atingir excelência ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios”* (SLACK, 1993, p.103).

Nos estudos de Slacks, são especificados nove critérios competitivos, entre eles: consistência; competência; velocidade de atendimento; atendimento/atmosfera; flexibilidade; credibilidade/segurança; acesso; tangíveis; custo. Slack (1993), buscando uma ferramenta de uso mais prático, propõe uma escala de nove pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo, ilustrada no QUADRO 01.

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade em experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.

Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

QUADRO 01: Critérios Competitivos

FONTE: Adaptado de Slack, 1993.

Para entender melhor esse processo de priorização dos critérios competitivos, Gianesi e Correa citam Hill (1993) que caracteriza os conceitos de critério “ganhadores de pedidos” e “qualificadores de pedidos”. Em sua explicação, Hill considera os critérios qualificadores de pedidos como aqueles quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho para qualificá-la a competir em determinado mercado. Por sua vez os critérios ganhadores de pedidos, são referentes a aqueles que influenciarão os clientes a escolher uma empresa dentre as disponíveis no mercado.

Para Gianesi e Correa (2007) é importante a toda e qualquer empresa, seja qual o ramo de negócio, garantir que a priorização de critérios parta da visão e expectativa de seus clientes, seja qual for o método que utilizará para ter acesso a essa informação. Decidir os critérios competitivos internamente, sem analisar as prioridades do mercado, pode prejudicar a empresa e decepcionar seus clientes, reduzindo seu potencial de mercado.

Após a priorização dos critérios elegidos por seu mercado, e o estabelecimento dos objetivos para orientar o sistema de operações, ainda é preciso analisar a coerência interna desses objetivos, afim de garantir que a definição dos mesmos permitirá uma estratégia de operações focalizada (GIANESI e CORREA, 2007).

O foco de operações citada por Gianesi e Correa (2007), é ilustrado a partir do QUADRO 02.

Crêterios Ganhadores de Pedidos	
1.	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - � o principal impulso da competitividade
2.	Proporciona importante vantagem junto aos clientes - � sempre considerado
3.	Proporciona vantagem útil junto � maioria dos clientes - � normalmente considerado
Crêterios Qualificadores	
4.	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
5.	Precisa estar em torno da média do setor
6.	Precisa estar a pouca distância da média do setor
Crêterios Pouco Relevantes	
7.	Normalmente, não � considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8.	Muito raramente � considerado pelos clientes
9.	Nunca � considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

QUADRO 02: Foco dos objetivos sobre os cr terios ganhadores de pedidos

FONTE: Slack, 1993.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com Giansi e Correa (2007) existem quatro grupos básicos que influenciam o comportamento do consumidor, sendo eles: fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais e fatores psicológicos. Segundo os autores, a influencia desses fatores, de maneira isolada ou combinada, fazem com que o individuo identifique uma necessidade que leve a inten o de compra, outro aspecto que também pode ser estimulado ou influenciado pela empresa e pelo próprio meio.

Os fatores culturais estão relacionados a cultura própria da pessoa, podendo sofrer grande influência de outros aspectos como sua classe social e condi es geográficas, ou mesmo devido a participa o em grupos raciais ou religiosos.

Os fatores sociais referem-se a grupos que são referência e influenciam o individuo a um comportamento de compra. De acordo com Giansi e Correa (2007), normalmente esse grupo se compõe pela família do individuo, que em muitos casos não apenas influencia como participa do processo de utiliza o do produto ou serviço oriundo de uma compra.

Os fatores pessoais podem, por sua vez, se dividir em fatores demográficos (idade, ocupa o e condi o econ mica); ou fatores psicográficos (estilo de vida, personalidade e autoconceito).

Segundo Giancesi e Correa (2007), os fatores psicográficos, também denominados comportamentais, são os fatores que causam maior influência na decisão de compra dos indivíduos, por estarem diretamente relacionado a maneira como as pessoas pensam, agem e vivem.

Por fim, os fatores psicológicos, se dividem em outros quatro aspectos que influenciam o comportamento do consumidor, sendo eles:

- motivação; a busca pela satisfação de determinada necessidade;
- percepção; avaliação que o individuo faz do produto ou serviço, organizando e interpretando informações recebidas ou absorvidas;
- aprendizado; influencia sofrida por experiências anteriores;
- convicções e atitudes; impressões e expectativas que tem sobre o produto.

2.5 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

De acordo com Mesc (2014), ao satisfazer seus clientes, uma empresa não apenas se destaca comercialmente, como cria relacionamentos duradouros e de confiança que fortalecem sua organização. Segundo estudo da Mesc (2014), a tarefa de satisfazer os clientes, está ligado a identificação de pontos positivos e oportunidades que possam ser aproveitadas pela empresa.

Os estudos da Mesc (2014) também apontam, a possibilidade de divergências entre o pensamento do cliente e o pensamento da empresa. A comunicação como chave de todo negócio, permite a identificação das expectativas de ambos, afim de conciliar os objetivos da empresa, com as necessidades dos clientes, favorecendo a obtenção de bons resultados.

Nesse sentido, discute-se sobre a importância de realizar pesquisas referentes às opiniões e expectativas de ambos os lados: empresa, e clientes.

De acordo com pesquisas realizadas por Mesc (2014, p.07) a respeito do índice de satisfação, pode-se citar como características de melhores empresas em satisfação de clientes:

- gerenciam de forma sistemática e cuidadosa a experiência dos consumidores;
- deixam claro ao consumidor exatamente o que ele vai pagar;
- conseguem solucionar problemas de forma rápida.

A pesquisa realizada também mostra os aspectos que levaram outras empresas a decepcionar seus clientes, sendo eles:

- negligenciar detalhes na experiência do consumidor;
- tratar problemas de atendimento como custo e não criar relação de confiança com os clientes;
- dar foco a venda e não ao relacionamento.

De maneira geral, os estudos explicam a satisfação do cliente como o aspecto necessário para a fidelização que, por sua vez, representa para a empresa o caminho da lucratividade.

2.6 VISÃO DOS CLIENTES EM RESPEITO AO SERVIÇO PROVIDO DA ARQUITETURA

De acordo com Giansesi e Correa (2007) a prestação de um serviço é uma atividade ampla que pode variar suas peculiaridades de acordo com algumas características, tais como: o contato entre o provedor do serviço e o cliente, o uso intensivo da mão de obra e a dificuldade de avaliar resultados.

Os serviços providos da área de arquitetura se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas, sem gerar algo tangível. De acordo com a NBR ISSO 9000/2000 (ABNT, 2000) “os serviços são resultados intangíveis decorrentes de pelo menos uma atividade realizada pela interface entre o fornecedor e o cliente”.

Em especial na área da arquitetura, além da intangibilidade, os serviços possuem outras especificidades que implicam na gestão de seus processos, tais como a participação ativa e permanente do cliente durante a prestação de serviço.

Segundo Roio (2012), a simultaneidade entre produção e consumo dos serviços de arquitetura permite que o profissional da área tenha um processo de

front Office, que pode ser entendido como etapas onde o cliente participa, estando em contato com a prestadora de serviço.

Além de todas as características que podem influenciar a visão dos clientes em relação aos serviços de arquitetura, a impressão final se dará no processo de avaliação que os clientes farão após terem utilizado de tais serviços. Nesse momento, de acordo com Giansesi e Correa (2007) o cliente irá comparar o que ele esperava do serviço e o que ele percebeu após o serviço prestado.

No entanto, a variação deste processo de avaliação é tão variável quanto às expectativas e necessidades particulares de cada cliente. Nesse sentido, explica Giansesi e Correa (2007) que, para evitar desapontamentos, os arquitetos devem procurar se atentar sempre as necessidades específicas de seus clientes, e não a suas próprias necessidades.

Para Giansesi e Correa (2007) a percepção do cliente em relação ao serviço tem grande modificação em todo momento que o mesmo entra em contato com a empresa prestadora de serviços. Esses momentos criam verdades para o cliente que terão grande poder influenciador no momento em que o cliente passar a analisar o serviço que lhe foi prestado. Segundo os autores, a comunicação utilizada para atender o cliente pode mudar significativamente essa impressão, pois muitas vezes o cliente desconhece as etapas e os procedimentos da empresa, e uma melhor compreensão e esclarecimento favoreceria tanto o relacionamento entre ambos, quanto o processo posterior de análise e satisfação.

2.7 ARQUITETURA ESTRATÉGICA

Hamel e Prahalad (apud por NETO et. al., 2001) conceituaram dentro de uma metodologia sistêmica em uma de suas obras, conceitos que definiram como “arquitetura estratégica”. Segundo Neto et. al. (2001), suas contribuições foram oriundas das adaptações organizacionais voltadas para o mercado atendido pelo ramo de arquitetura, a proposição de valor formulada aos clientes, estrutura das margens e valor agregado, a configuração específica dos ativos e as habilidades que promovem a atuação administrativa na geração de lucros de uma empresa.

De acordo com Neto et. al. (2001) a arquitetura estratégica pode ser definida como a utilização de funcionalidades, aquisição de novas competências, ou mesmo a migração de competências existentes de maneira a gerar permanente reconfiguração no relacionamento dos arquitetos com seus clientes.

Nesse sentido, guiar-se por uma arquitetura estratégica vem a permitir que o profissional do ramo defina ações a respeito de como precisa agir e atuar de maneira a interceptar seu futuro de maneira eficiente e positiva; em outras palavras:

É o vínculo essencial entre o curto e o longo prazo. Consiste na organização de quais competências ela precisa começar a desenvolver agora, quais novos grupos de clientes precisam começar a entender agora, quais novos canais deveriam estar explorando agora, para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro, em um ambiente repleto de oportunidades emergentes (NETO et. al., 2001, p. 08).

Hamel e Prahalad (apud NETO et. al., 2001), retratam essa arquitetura estratégica como a capacidade de prever, de maneira singular, o consenso e a capacidade de ação que permitem a empresa controlar seu destino. Para isso, especifica uma rota longa de evolução que está diretamente influenciada por termos de tecnologia, de padrões e de produtos e serviços específicos, que, ainda que não possam ser totalmente premeditados, são consequentes de um processo de aproximação sucessiva e de um bom relacionamento com seus clientes.

3. METODOLOGIA

Segundo Colombo (2005), existe uma variedade de métodos de pesquisa, que de maneira geral podem se classificar a partir de sua fonte: primária ou secundária. De acordo com o autor, a fonte secundária se refere a dados que, coletados anteriormente por outros propósitos, ficam disponíveis para pesquisa, podendo ser acessados através da pesquisa em livros, artigos, sites, documentos e etc.

Por sua vez, os dados primários são coletados para solucionar um problema em particular, de acordo com as especificações da pesquisa, necessitando da aplicação de métodos qualitativos para seu levantamento.

Colombo (2005) retrata os dados secundários como mais acessíveis, poupando tempo e custo ao pesquisador; no entanto, os dados primários são específicos e muitas vezes necessários para comprovar uma proposta de pesquisa.

Colombo (2005), também explica sobre a diferença entre uma pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Colombo (2005) procura quantificar dados em busca de uma evidência conclusiva; se baseando em amostras representativas que são estruturadas estatisticamente para levar a uma conclusão e inclusive recomendações futuras para o problema em questão.

A abordagem de investigação qualitativa, de acordo com Richardson (1999, p. 79);

“o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo á medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. (...) a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Pode-se entender o método qualitativo como a tentativa de compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

“No que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevista devido a propriedade com que estes instrumentos penetram na complexidade de um problema” (RICHARDSON, 1999, p. 82).

Richardson (1999, p. 82), também explica sobre pesquisas denominadas estudo de casos:

“quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, possivelmente, não seriam examinados em estudos que utilizassem técnicas diretivas (...) Com a observação, podem-se obter informações sobre fenômenos novos e inexplicados que, de certo modo, desafiam nossa curiosidade”.

Para Colombo (2005), uma pesquisa deve ter como principal objetivo melhorar a visão e compreensão de um determinado problema, através de uma coleta de dados não estruturada e de uma análise estatística.

Em especial, a pesquisa quantitativa procura levantar dados através de resultados em termos numéricos. Podem utilizar métodos como:

- a) entrevistas pessoais: abordar pessoas e questioná-las sobre o assunto, normalmente através de formulários.
- b) entrevistas por telefones: viável para empresas que possuem um bom banco de dados e um fácil acesso aos “consumidores”;
- c) questionários pelo correio: muitas vezes também realizados via internet, é um método que conta muito com o próprio interesse do respondente, o que o torna mais difícil.
- d) questionários pessoais: são questionários colocados em locais estratégicos - salas de esperas, secretarias, escritórios, etc. Porém envolvem o risco de serem apenas respondidos em casos de insatisfação ou casos de relato de inconveniências.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa descritiva, por utilizar um método que observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, ou seja, sem a interferência do pesquisador (ALMEIDA, 1996).

Através da busca inicial por dados secundários, confirma a sustentabilidade de sua proposta através do levantamento de dados primários, procurando estabelecer estatísticas, opiniões e informações que comprovem sua análise.

A coleta de dados secundários foi realizada através de pesquisas bibliográficas. A coleta de dados primários foi realizada por meio das entrevistas, garantindo uma maior veracidade das informações, e permitindo um aprofundamento nas questões abordadas.

O estilo desta pesquisa também pode ser denominado como “estudo de caso”, por se tratar de uma coleta e análise de informações específicas sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade “a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” (ALMEIDA, 1996, p.106)

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido na cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná, atualmente com 1.864,416 habitantes (IBGE, 2014).

A coleta de dados para a pesquisa utilizou de questionários como um método de investigação a respeito do perfil consumidor e dos critérios considerados mais influentes para escolha de um escritório de arquitetura, especificamente no ano de 2015.

Os questionários foram elaborados com base nos critérios de Ganesi e Correa, especificados em seu livro: Administração Estratégica de Serviços, 2007, sendo eles: consistência, competência, velocidade de entrega, atendimento, flexibilidade, credibilidade/segurança, acessibilidade, tangíveis e custo.

Os questionários foram divididos em duas partes, uma delas voltada para os arquitetos, procurando averiguar a respeito de suas estratégias competitivas, e a outra para os clientes dos escritórios de arquitetura pesquisados. Procurou-se organizar os itens do questionário de maneira a levantar os critérios competitivos considerados relevantes na contratação dos serviços de um escritório de arquitetura, assim como definir o perfil de clientes deste ambiente particular de mercado.

3.2.1 Definição da População e Amostra

Amostra é a parte de um universo, com característica deste. Independente do universo em que seja utilizada – pessoas, empresas, entidades, famílias - ela permite uma seleção sistemática na obtenção de resultados comuns característicos de todo universo, envolvendo apenas uma pequena parcela selecionada deste (COLOMBO, 2005).

A técnica de amostragem é recomendada em casos onde, por questões de tempo, recurso, acessibilidade ou custos, não seria possível realizar uma pesquisa com todo o universo estudado.

A amostra, de acordo com Machado (2012) pode se classificar em dois tipos: probabilística e não-probabilística. Amostra probabilística é objetiva e considera todos os elementos de uma população pesquisada para a escolha do entrevistado, sendo realizada por meio de um sistema que pode ser sorteado ou determinado por recursos tecnológicos.

A amostra não probabilista é subjetiva e baseada nas decisões pessoais do pesquisador que pode, aleatoriamente, selecionar os elementos de amostra. Ainda que seja uma técnica rápida, fácil de ser aplicada e com menores custos, sua variabilidade amostral não pode ser calculada com precisão (MACHADO, 2012).

Para realização desta etapa pesquisa, foi realizada a aplicação de questionário com 32 clientes de cinco escritórios de arquitetura da cidade de Curitiba. Foi utilizada uma amostra não-probabilística por questões do baixo custo e do tempo disponível para realização da pesquisa.

3.3 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

A parte dos questionários voltada para classificar os critérios competitivos do escritório de arquitetura utilizou como critérios competitivos a escala de Slack (1993), ilustrados no Quadro 03.

Critérios Ganhadores de Pedidos	
1	É o principal critério na escolha de um arquiteto;
2	É um critério importante, sempre considerado, na escolha de um arquiteto;
3	É um critério relevante, normalmente considerado, na escolha de um arquiteto;
Critérios Qualificadores	
4	O escritório de arquitetura deve estar acima da média do setor;
5	O escritório de arquitetura deve estar na média do setor;
6	O escritório de arquitetura deve estar próximo a média do setor;
Critérios Pouco Relevantes	
7	Normalmente, não é considerado na escolha de um arquiteto, mas poderá ser importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado na escolha de um arquiteto;
9	Nunca é considerado na escolha de um arquiteto;

QUADRO 03 - Escala de nove pontos para classificação dos critérios competitivos.
Fonte: Adaptado de Slack, 1993.

Por sua vez, os critérios estabelecidos estão ilustrados no quadro 04.

Critério	Definição
CONSISTÊNCIA	Experiências anteriores; referências; recomendação a outros clientes;
COMPETÊNCIA	Habilidade de conhecimento técnico para executar o projeto; formação do profissional;
VELOCIDADE DE ENTREGA	Prontidão do arquiteto e sua equipe de entregar o projeto; tempo de entrega;
ATENDIMENTO	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente; facilidade para entender o projeto;
FLEXIBILIDADE	Capacidade de mudar e adaptar o projeto, devido a mudanças nas necessidades dos clientes;
CREDIBILIDADE/SEGURANÇA	Habilidade de transmitir segurança ao cliente; confiança;
ACESSO	Facilidade em entrar em contato com o arquiteto e sua equipe; localização do escritório de arquitetura; estacionamento;
TANGÍVEIS	Qualidade/Aparência das instalações; Qualidade/Aparência dos projetos;
CUSTO	Preço e valores do projeto;

QUADRO 04: Classificação dos critérios competitivos estabelecidos.
Fonte: Adaptado de Slack, 1993.

Os critérios competitivos são classificados em três grupos priorizados para decisão do cliente:

- critérios ganhadores de pedidos: são aqueles que o cliente irá decidir qual será o seu fornecedor do serviço, no caso, qual será o escritório de arquitetura contratado para realizar o projeto;
- critérios qualificadores: é o nível mínimo que o escritório deve atingir para qualificá-lo a entrar no mercado competitivo, no caso avaliado em arquitetura comercial e residencial;
- critérios pouco relevantes: são aqueles que não são valorizados pelos clientes, ou seja, são os critérios desconsiderados na hora de contratar os serviços de um escritório de arquitetura.

Foram entrevistados cinco arquitetos, proprietários de escritórios de arquitetura, que atuam no mercado de trabalho no segmento de residencial e comercial. Cada escritório disponibilizou o contato de alguns de seus clientes que já contrataram os devidos serviços. A pesquisa foi distribuída via email através de um link na internet, em que os participantes tinham acesso ao questionário. Todas as respostas eram enviadas para o email do idealizador da pesquisa. Para cada escritório têm-se uma análise específica.

Na entrevista com os clientes, com o objetivo de identificar o perfil consumidor, foi utilizado o seguinte questionário.

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS PELOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA

Identificar qual é o critério mais relevante considerado pelo cliente ao contratar os serviços de um escritório de arquitetura, em determinado segmento do mercado e se os arquitetos estão certos quando pensam em suas estratégias competitivas.

***Obrigatório**

Nome:

Escolaridade: *

Contato:

E-mail ou Telefone

Profissão: *

Sexo: *

- Feminino
 Masculino

Idade: *

Qual é o nome do escritório que foi contratado por você? *

Estado Civil: *

- Solteiro
 Casado
 Outro:

Experiências anteriores, em relação ao serviço contratado: *

- Ficou totalmente satisfeito com os serviços prestados.
 Ficou satisfeito com os serviços prestados.
 Ficou parcialmente satisfeito com os serviços prestados.
 Ficou insatisfeito com os serviços prestados.
 Ficou totalmente insatisfeito com os serviços prestados.

Possui filhos? *

- Sim
 Não

Se sim. Quantos?

FIGURA 02: Questionário perfil do consumidor.
FONTE: Autor, 2015.

Outro questionário foi realizado com os arquitetos e donos dos escritórios de arquitetura para descobrir o perfil dos mesmos.

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS PELOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA

Identificar qual é o critério mais relevante considerado pelo cliente ao contratar os serviços de um escritório de arquitetura, em determinado segmento do mercado e se os arquitetos estão certos quando pensam em suas estratégias competitivas.

*Obrigatório

<p>Nome do Escritório de Arquitetura: *</p> <input type="text"/>	<p>Possui filhos? *</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>
<p>Nome do Arquiteto:</p> <input type="text"/>	<p>Se sim. Quantos?</p> <input type="text"/>
<p>Contato E-mail ou Telefone</p> <input type="text"/>	<p>Escolaridade: *</p> <input type="text"/>
<p>Sexo: *</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p>	<p>Experiência profissional * Em qual segmento do mercado você atua?</p> <p><input type="radio"/> Residencial</p> <p><input type="radio"/> Comercial</p> <p><input type="radio"/> Institucional</p> <p><input type="radio"/> Industrial</p> <p><input type="radio"/> Outro: <input type="text"/></p>
<p>Idade: *</p> <input type="text"/>	
<p>Estado Civil: *</p> <p><input type="radio"/> Solteiro</p> <p><input type="radio"/> Casado</p> <p><input type="radio"/> Outro: <input type="text"/></p>	

FIGURA 03: Questionário perfil do arquiteto e segmento de mercado.
FONTE: Autor, 2015.

Também foi aplicado um questionário com os arquitetos e clientes dos escritórios de modo a classificar os critérios determinados

Classificação dos Critérios Competitivos

Enumere os Itens de 1 a 9 de acordo com os critérios estabelecidos.

* PREENCHA APENAS 1 NUMERO POR ITEM, NÃO REPETINDO - O NOS DEMAIS CRITÉRIOS.

CONSISTENCIA *

Experiências anteriores; referências; recomendação a outros clientes;

COMPETÊNCIA *

Habilidade de conhecimento técnico para executar o projeto; formação do profissional; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NO CRITÉRIO ANTERIOR*

VELOCIDADE DE ENTREGA *

Prontidão do arquiteto e sua equipe de entregar o projeto; tempo de entrega; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

ATENDIMENTO *

Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente; facilidade para entender o projeto; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

FLEXIBILIDADE *

Capacidade de mudar e adaptar o projeto, devido a mudanças nas necessidades dos clientes; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

CREDIBILIDADE / SEGURANÇA *

Habilidade de transmitir segurança ao cliente; confiança; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

ACESSO *

Facilidade em entrar em contato com o arquiteto e sua equipe; localização do escritório de arquitetura; estacionamento; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

TANGÍVEIS *

Qualidade/Aparência das instalações; Qualidade/Aparência dos projetos; Qualidade/Aparência do escritório; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

CUSTO *

Preço e valores do projeto; *NÃO REPITA O NÚMERO ESCOLHIDO NOS CRITÉRIOS ANTERIORES*

1. É o principal critério que o cliente observa ao escolher um arquiteto;
2. É um critério importante, sempre considerado quando o cliente vai escolher um arquiteto;
3. É um critério relevante, normalmente considerado quando o cliente vai escolher um arquiteto.
4. O escritório de arquitetura deve estar acima da média do setor;
5. O escritório de arquitetura deve estar na média do setor;
6. O escritório de arquitetura deve estar próximo à média do setor;
7. Normalmente, o cliente não considera na escolha de um arquiteto, mas poderá ser importante no futuro.
8. Muito raramente o cliente considera na escolha de um arquiteto;
9. Nunca é considerado pelo cliente na escolha de um arquiteto;

FIGURA 04: Questionário de classificação dos critérios competitivos.
FONTE: Autor, 2015.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Gasque (2013), a análise e tabulação de dados obtidos a partir de uma pesquisa consistem no tratamento dos dados para o fornecimento posterior de informações que possam sustentar a pesquisa. Segundo o autor, essa tabulação pode ser feita manualmente, mecanicamente ou eletronicamente; muitos casos utilizam recursos de software para economizar tempo e diminuir margens de erro.

Para Gasque (2013) na análise dos resultados o pesquisador deverá ler as respostas obtidas nos questionários uma a uma, contá-las e organizá-las. Segundo o autor, é importante também que o pesquisador discuta os resultados obtidos e elabore uma explicação para esses dados, embasadas em literaturas da área.

“A interpretação busca dar significado as respostas encontradas, vinculando-as com dados da literatura e os objetivos propostos na pesquisa” (GASQUE, 2013, p.04).

Todas as respostas obtidas nesta pesquisa foram acessadas por meio de email e analisadas especificamente para obtenção dos resultados e dos gráficos elaborados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Os tópicos a seguir detalham individualmente as respostas obtidas por meio da aplicação dos questionários, se referindo a cada escritório em específico, procurando conciliar a opinião relatada pelos clientes na entrevista com a opinião obtida na entrevista com o arquiteto.

4.1 ESCRITÓRIO A

Destacaram-se os seguintes itens para o escritório 01:

75% dos clientes do escritório 01 definiram que consistência está entre os critérios ganhadores de pedidos e que o critério atendimento entre os qualificadores, demonstrando a importância desses critérios para o escritório. Enquanto o arquiteto acredita que credibilidade/segurança é o principal critério para os clientes escolherem um arquiteto (item 01 na escala de nove pontos), grande parte das respostas comprovam que o investimento do escritório deverá estar focado em consistência e atendimento, apesar de 25% acreditarem que credibilidade/segurança seja o principal critério (item 01).

O arquiteto está certo ao colocar que o critério custo deverá estar próximo a média do setor (item 06 na escala). 50% dos clientes avaliaram custo como um critério qualificador para o escritório de arquitetura. O arquiteto também está certo em colocar flexibilidade em critério relevante, normalmente considerado na escolha de um arquiteto (item 3 na escala de nove pontos), já que 25% das respostas dos clientes associaram flexibilidade a este item.

Outros 50% dos clientes escolheram o critério velocidade de entrega como item que não é considerado na escolha de um arquiteto, mas poderá ser importante no futuro (item 7 na escala de nove pontos), demonstrando que o escritório poderá otimizar o prazo de entrega dos projetos futuramente. Sendo que no ponto de vista do arquiteto o critério velocidade de entrega é importante e sempre considerado quando o cliente escolhe um arquiteto (item 2 na escala).

Escritório A									
Arquiteto:	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
	5	4	2	9	3	1	7	8	6
Clientes	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
1. M - 39 - SF - Pós - TS	2	1	7	8	3	4	5	9	6
2. M - 67 - CF - Sup - TS	3	9	7	5	4	1	8	6	2
3. F - 39 - CF - Sup - TS	1	2	5	4	9	7	3	8	6
4. M - 44 - CF - PhD - TS	7	5	3	6	1	8	2	4	9

LEGENDA
 F: Feminino / M: Masculino / S: Solteiro(a) / C: Casado(a) / SF: Solteiro(a) com filhos / CF: Casado(a) com filhos / Pós: Pós Graduado / Sup: Superior Completo /
 Sup I: Superior Incompleto / PS: Parcialmente Satisfeito / SA: Satisfeito / TS: Totalmente Satisfeito

Identificação dos clientes
Nº Cliente. Gênero - Idade - Est. Civil - Ensino - Satisfação

QUADRO 05 – Classificação dos critérios de acordo com os clientes do Escritório A
FONTE: Autor, 2015.

4.2 ESCRITÓRIO B

Já para o escritório 02 foram encontrados os seguintes resultados:

72% dos clientes avaliaram o critério consistência como qualificador para o escritório de arquitetura, revelando assim o mínimo que o escritório deverá atingir para qualificá-lo a entrar no mercado competitivo. Já 57% destacaram que o critério atendimento é ganhador de pedido, confirmando que este é o critério que irá fazer o cliente escolher o escritório de arquitetura.

Mais de 40% das respostas dos clientes para o critério atendimento foram enumeradas com o 01, demonstrando que este critério seria o principal na escolha de um arquiteto. O arquiteto também escolheu o numero 01 para atendimento, indicando que está certo ao investir neste critério.

Também mais de 40% dos clientes apontaram que o critério consistência deverá estar acima da média do setor (item 4 na escala de nove pontos) e que o critério acesso nunca é considerado ao escolher um arquiteto (item 9 na escala). O arquiteto demonstrou coerência ao também indicar os mesmos numero na escala para estes dois critérios.

Já no critério velocidade de entrega o arquiteto colocou que o escritório deverá estar na média do setor (item 5 na escala) e maioria dos entrevistados colocaram que este critério não é relevante para escolha do arquiteto mas poderá ser importante futuramente (item 7).

Escritório B									
Arquiteto:	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
	4	6	5	1	8	2	9	7	3
Clientes	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
5. M - 37 - CF - Pós - PS	2	1	7	8	3	4	5	9	6
6. M - 42 - CF - Sup - SA	3	9	7	5	4	1	8	6	2
7. M - 34 - CF - Pós - PS	4	5	1	2	6	7	9	8	3
8. M - 41 - CF - Pós - SA	6	2	8	1	7	9	4	3	5
9. M - 43 - CF - Pós - SA	4	3	7	1	5	9	6	2	8
10. M - 37 - S - Sup - SA	4	5	6	1	7	2	9	8	3
11. M - 38 - S - Sup - PS	5	3	6	4	2	7	9	8	1

LEGENDA
F: Feminino / M: Masculino / S: Solteiro(a) / C: Casado(a) / SF: Solteiro(a) com filhos / CF: Casado(a) com filhos / Pós: Pós Graduado / Sup: Superior Completo /
Sup I: Superior Incompleto / PS: Parcialmente Satisfeito / SA: Satisfeito / TS: Totalmente Satisfeito

Identificação dos clientes
Nº Cliente. Gênero - Idade - Est. Civil - Ensino - Satisfação

QUADRO 06 – Classificação dos critérios de acordo com os clientes do Escritório B
 FONTE: Autor, 2015.

4.3 ESCRITÓRIO C

Um pouco mais de 70% dos participantes da pesquisa do escritório 03 colocaram que o critério velocidade de entrega deverá estar na média do setor (item 5 na escala). O arquiteto julgou que este critério deveria ser mais importante, quando o avaliou como relevante e normalmente considerado na escolha de um arquiteto (item 3).

Já para o item 01, o qual avalia o critério como principal na escolha do arquiteto, teve 28,5% dos clientes o colando para competência, o arquiteto também julgou este critério da mesma maneira. Porém outros 28,5% colocaram que o principal critério para escolher um arquiteto deveria ser atendimento. O critério competência também foi avaliado como critério importante e sempre considerado na escolha de um arquiteto (item 02 na escala) tendo 42% dos clientes escolhido este item.

57% dos clientes destacaram que o critério flexibilidade, não é considerado na escolha de um arquiteto, mas poderá ser importante no futuro (item 7 na escala). Isto demonstra que não é um critério relevante, já que o arquiteto citou que o critério deverá estar acima da média do setor (item 4).

Em uma visão geral 72% dos clientes classificaram o critério competência como sendo ganhador de pedidos, revelando a importância do critério na decisão do cliente. Quase 86% avaliaram como qualificador para o escritório o critério

velocidade de entrega. Já outros 86% dos clientes colocaram que o critério acesso não é valorizado pelos clientes estando ele se destacando como pouco relevante.

Escritório C									
Arquiteto:	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
	6	1	3	8	4	5	7	9	2
Cientes	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
12. M - 53 - CF - Sup I - SA	6	1	5	8	7	3	4	9	2
13. M - 46 - CF - Pós - SA	8	5	6	1	7	4	9	2	3
14. F - 27 - S - Sup I - SA	1	2	5	3	7	6	8	4	9
15. F - 37 - CF - Sup - SA	2	3	1	9	6	5	7	8	4
16. M - 30 - S - Sup - SA	4	2	5	1	7	3	9	8	6
17. M - 27 - S - Sup - TS	4	1	5	8	6	9	7	2	3
18. F - 50 - CF - Sup - TS	4	2	5	7	3	1	8	9	6

LEGENDA
 F: Feminino / M: Masculino / S: Solteiro(a) / C: Casado(a) / SF: Solteiro(a) com filhos / CF: Casado(a) com filhos / Pós: Pós Graduado / Sup: Superior Completo / Sup I: Superior Incompleto / PS: Parcialmente Satisfeito / SA: Satisfeito / TS: Totalmente Satisfeito

Identificação dos clientes
Nº Cliente, Gênero - Idade - Est. Civil - Ensino - Satisfação

QUADRO 07 – Classificação dos critérios de acordo com os clientes do Escritório C
FONTE: Autor, 2015.

4.4 ESCRITÓRIO D

28% dos clientes do escritório 04 colocaram o critério competência como principal na escolha de um arquiteto (item 01 na escala), o mesmo item escolhido pelo arquiteto. Porém outros 28% destacaram que este critério deverá estar na média do setor (item 05). De qualquer modo competência demonstrou ser um critério valorizado pelos clientes deste escritório, pois os demais clientes o enumeraram entre os itens 02 e 04.

Um pouco mais de 70% dos clientes destacaram o critério acesso como nunca considerado na escolha de um arquiteto (item 9 na escala). O arquiteto também colocou o mesmo item para este critério, revelando que está certo em não se preocupar em focar os investimentos na localização de seu escritório e facilidade de comunicação com o arquiteto e sua equipe.

As respostas dos clientes também revelam que o critério custo muito raramente é considerado na escolha de um arquiteto. Isso demonstra que o cliente se preocupa mais com critérios como competência, velocidade de entrega e atendimento do que com o custo.

Consistência foi destacada como critério qualificador para o escritório, tendo 72% das avaliações dos clientes. Outros 72% destacaram o critério acesso como pouco relevante na decisão do cliente ao contratar um escritório de arquitetura. Já

competência e atendimento revelaram que são critérios ganhadores de pedidos estando com um pouco mais de 57% ao ponto de vista dos clientes.

Escritório D									
Arquiteto:	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
	2	1	7	3	8	4	9	6	5
Cientes	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
19. M - 27 - S - Sup - TS	4	5	1	2	6	7	9	8	3
20. M - 28 - S - Sup - TS	6	2	8	1	7	9	4	3	5
21. F - 29 - S - Sup - TS	4	3	7	1	5	9	6	2	8
22. F - 25 - S - Sup - TS	6	4	5	2	1	7	9	8	3
23. M - 36 - S - Pós - TS	2	1	4	5	7	3	9	6	8
24. F - 38 - C - Pós - TS	6	1	7	4	5	3	9	8	2
25. F - 26 - C - Sup I - TS	3	5	1	7	6	4	9	2	8
LEGENDA									
F: Feminino / M: Masculino / S: Solteiro(a) / C: Casado(a) / SF: Solteiro(a) com filhos / CF: Casado(a) com filhos / Pós: Pós Graduado / Sup: Superior Completo / Sup I: Superior Incompleto / PS: Parcialmente Satisfeito / SA: Satisfeito / TS: Totalmente Satisfeito									
Identificação dos clientes									
Nº Cliente, Gênero - Idade - Est. Civil - Ensino - Satisfação									

QUADRO 08 – Classificação dos critérios de acordo com os clientes do Escritório D

FONTE: Autor, 2015.

4.5 ESCRITÓRIO E

Na avaliação feita para o escritório 05 destacaram-se os seguintes resultados:

O arquiteto confirmou que está certo ao escolher o atendimento como principal critério analisado pelos clientes ao escolher um escritório de arquitetura (item 01 na escala), visto que 57% dos clientes escolheram o mesmo critério. Porém no critério competência outros 57% avaliaram como sendo importante e sempre considerado na escolha de um arquiteto (item 02), demonstrando que competência também influencia na decisão do cliente. O arquiteto por sua vez, colocou que o critério competência deverá estar acima da média do setor (item 04 na escala).

Já 42% dos clientes acreditam que o critério acesso muito raramente é considerado ao escolher um arquiteto (item 08 na escala). É notável que o arquiteto não deva focar os investimentos neste critério, já que o arquiteto responsável pelo escritório 05 colocou acesso como critério relevante e normalmente considerado pelo cliente ao contratar um escritório de arquitetura (item 03 na escala).

O critério competência teve grande destaque como ganhador de pedidos tendo 100% da avaliação dos clientes revelando que este critério é importante e decisivo na escolha de um escritório de arquitetura. Classificou-se como qualificador o critério custo tendo 86% das avaliações dos clientes. Acesso teve outros 86%

revelando que este critério é pouco relevante ao ponto de vista do cliente ao escolher um arquiteto.

Escritório E									
Arquiteto:	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
	5	4	7	1	9	8	3	6	2
Cientes	Consistência	Competência	Velocidade de entrega	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade/Segurança	Acesso	Tangíveis	Custo
26. F - 42 - CF - Sup - TS	6	2	8	7	9	4	3	5	
27. F - 50 - CF - Sup - TS	4	2	5	1	7	3	9	8	6
28. F - 30 - S - Pós - TS	4	2	5	7	3	1	8	9	6
29. M - 38 - C - Sup - TS	2	3	5	1	4	6	7	9	8
30. M - 29 - S - Pós - SA	3	1	9	7	2	4	8	5	6
31. F - 27 - C - Sup - SA	4	2	5	1	7	3	9	8	6
32. F - 26 - S - Sup - SA	6	1	9	7	3	2	8	4	5

LEGENDA
 F: Feminino / M: Masculino / S: Solteiro(a) / C: Casado(a) / SF: Solteiro(a) com filhos / CF: Casado(a) com filhos / Pós: Pós Graduado / Sup: Superior Completo /
 Sup I: Superior Incompleto / PS: Parcialmente Satisfeito / SA: Satisfeito / TS: Totalmente Satisfeito

Identificação dos clientes	
Nº Cliente.	Gênero - Idade - Est. Civil - Ensino - Satisfação

QUADRO 09 – Classificação dos critérios de acordo com os clientes do Escritório E

FONTA: Autor, 2015.

4.6 PERFIL DO CLIENTE DE ACORDO COM A PESQUISA

Através das respostas obtidas na pesquisa, pode-se retratar um perfil consumidor representativo ao mercado de consumo do ramo de arquitetura da cidade de Curitiba.

Os itens representados a seguir ilustram as respostas obtidas na pesquisa.

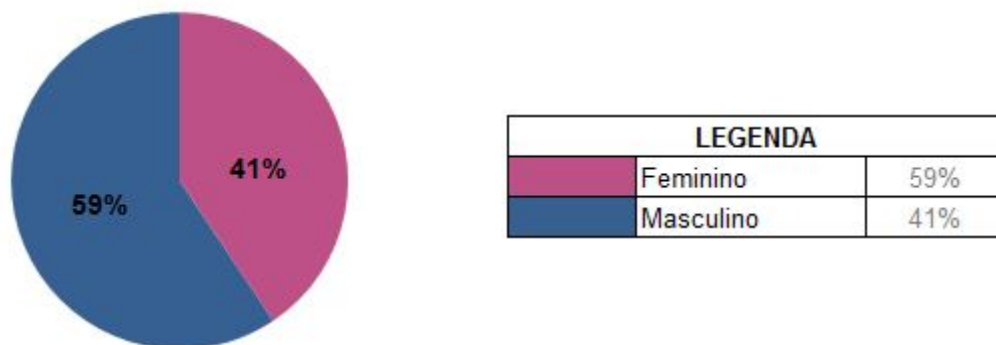
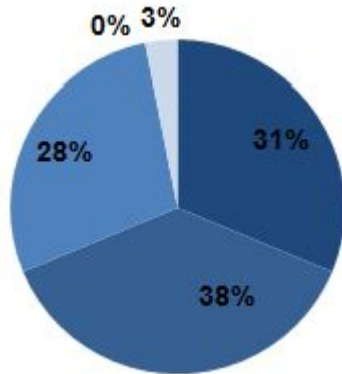


FIGURA 05 – Gênero dos entrevistados

FONTA: Autor, 2015.

De acordo com o gráfico, 59% dos entrevistados foram do sexo masculino e os outros 41% do sexo feminino.

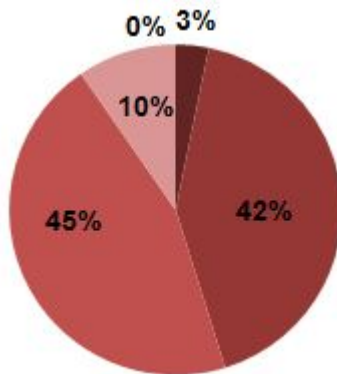


LEGENDA		
	Entre 20 e 30	31%
	Entre 30 e 40	38%
	Entre 40 e 50	28%
	Entre 50 e 60	0%
	60 ou mais	3%

FIGURA 06 – Idade dos entrevistados
FONTE: Autor, 2015.

Ao analisar a faixa etária dos clientes verificou-se que a maioria dos entrevistados tinha entre 30 e 40 anos.

Sendo assim



LEGENDA		
	Solteiro com filhos	3%
	Solteiro sem filhos	42%
	Casado com filhos	45%
	Casado sem filhos	10%
	Outros	0%

FIGURA 07 – Estado civil dos entrevistados
FONTE: Autor, 2015.

A respeito do estado civil, o percentual ficou bem dividido entre 45% dos entrevistados que afirmaram serem casados e possuírem filhos; e outros 42% relativos a solteiros sem filhos.

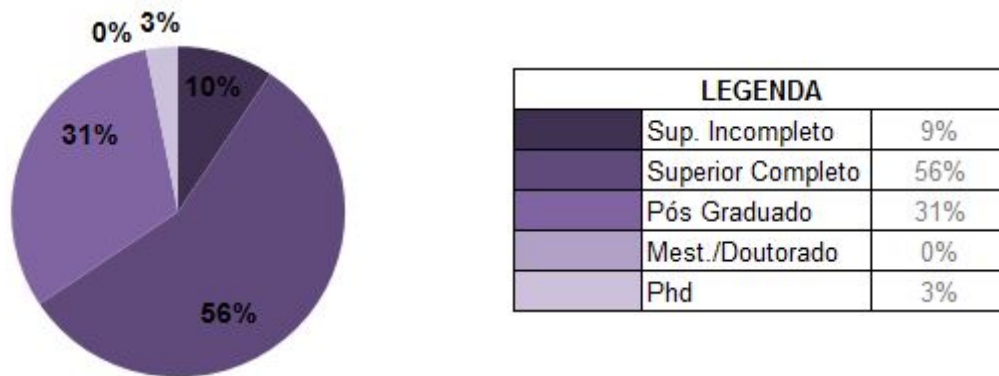


FIGURA 08 – Escolaridade dos entrevistados
FONTE: Autor, 2015.

No item escolaridade pode constatar que a grande maioria dos clientes dos escritórios de arquitetura entrevistados, possuem o ensino superior completo, com percentual de 56%.

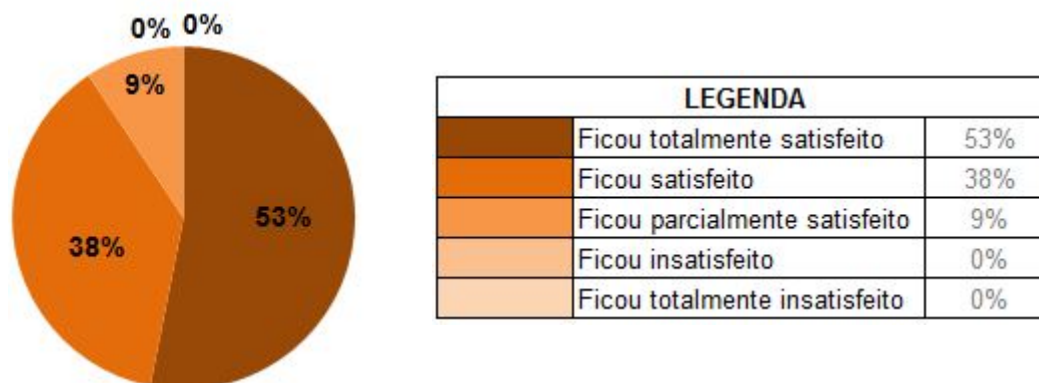


FIGURA 09 – Experiências anteriores
FONTE: Autor, 2015.

A análise das respostas relacionadas a experiências anteriores no que se refere a contratação de serviços de arquitetura, mostrou que: 53% dos entrevistados afirmaram terem tido boas experiências e saídos satisfeitos; 28% indicaram satisfeito com experiências anteriores e outros 09% dos entrevistados retratam uma satisfação parcial. Os demais itens não foram assinalados.

A partir do levantamento de dados obtidos com o perfil dos clientes, foi verificado os itens em maior destaque, ou seja, onde a maioria dos clientes se enquadravam. Como mostra o quadro 10, se destacaram os seguintes grupos:

- clientes com idade entre 30 e 40 anos;
- clientes casados e com filhos;
- clientes com ensino superior completo;
- clientes totalmente satisfeitos.

RESUMO PERFIL DOS CLIENTES						
Quantidade de clientes entrevistados : 33						
Sexo	Feminino:		13	Masculino:		19
Idade	Entre 20 e 30 anos:	Entre 30 e 40 anos:	Entre 40 e 50 anos	Entre 50 e 60 anos	60 anos ou mais:	
	10	12	9	0	1	
Estado Civil	Solteiro com Filhos	Solteiro sem Filhos	Casado com Filhos	Casado sem Filhos	Outros	
	1	13	14	4	0	
Escolaridade	Sup. Incompleto	Superior Completo	Pós Graduado	Mest/Doutorado	Phd	
	3	18	10	0	1	
Experiência Anteriores com serviços prestados pelos escritórios	Ficou totalmente satisfeito	Ficou satisfeito	Ficou parcialmente satisfeito	Ficou insatisfeito	Ficou totalmente insatisfeito	
	17	12	3	0	0	

QUADRO 10 – Perfil dos clientes apontados pela pesquisa
FONTE: Autor, 2015.

A partir do levantamento deste dado, foram analisadas as respostas dos grupos para definir quais eram os critérios mais importantes de acordo com o perfil.

Ranking dos critérios competitivos para clientes com faixa etária entre 30 e 40 anos		Ranking dos critérios competitivos para clientes casados e com filhos	
Critérios Ganhadores de Pedidos		Critérios Ganhadores de Pedidos	
1º	Competência	1º	Competência
2º	Consistência	2º	Consistência
3º	Credibilidade / Segurança	3º	Credibilidade / Segurança
Critérios Qualificadores		Critérios Qualificadores	
4º	Atendimento	4º	Atendimento
5º	Velocidade de Entrega	5º	Velocidade de Entrega
6º	Custo	6º	Custo
Critérios Pouco Relevantes		Critérios Pouco Relevantes	
7º	Flexibilidade	7º	Flexibilidade
8º	Tangíveis	8º	Tangíveis
9º	Acesso	9º	Acesso

Ranking dos critérios competitivos para clientes com ensino superior completo		Ranking dos critérios competitivos para clientes totalmente satisfeitos	
Critérios Ganhadores de Pedidos		Critérios Ganhadores de Pedidos	
1º	Atendimento	1º	Atendimento
2º	Competência	2º	Competência
3º	Credibilidade / Segurança	3º	Credibilidade / Segurança
Critérios Qualificadores		Critérios Qualificadores	
4º	Consistência	4º	Consistência
5º	Velocidade de Entrega	5º	Velocidade de Entrega
6º	Custo	6º	Custo
Critérios Pouco Relevantes		Critérios Pouco Relevantes	
7º	Flexibilidade	7º	Flexibilidade
8º	Tangíveis	8º	Tangíveis
9º	Acesso	9º	Acesso

QUADRO 11 – Ranking dos critérios competitivos de acordo com o perfil do consumidor
FONTE: Autor, 2015.

Analisando as respostas de acordo o ranking dos grupos em evidência nota-se uma semelhança na classificação dos critérios. Para clientes com idade entre 30 e 40 anos e casados com filhos o ranking permaneceu o mesmo, evidenciando em destaque o aspecto “Competência”, que atingiu um percentual de 33%. Esse percentual obtido o classifica como critério principal na escolha de um escritório de arquitetura, em seguida aparece o critério “Consistência”, e os demais critérios apresentaram-se como pouco relevantes.

A respeito dos critérios qualificadores, “Atendimento” obteve maior destaque percentual de respostas com 25%, podendo então ser percebido como um aspecto

importante e decisivo na escolha da prestação de serviços pelos entrevistados, deixando o custo e a velocidade de entrega como aspectos coadjuvantes.

Já para clientes com ensino superior completo e totalmente satisfeitos, o ranking também se manteve, porém houve uma inversão na classificação, ficando “atendimento” e “competência” como critérios ganhadores de pedidos e “consistência” como aspecto que o escritório deverá ter acima da média do setor.

Já no que se refere a critérios pouco relevantes, percebe-se uma estabilidade nas respostas dos quatro grupos, demonstrando que a localização dos escritórios não tem sido levada em consideração pelos clientes, que apontaram o critério de pouca relevância em um índice de 50%. Itens como flexibilidade e tangíveis também se enquadram, tendo sido citados como de baixa preferência por vários clientes ao longo da pesquisa.

4.7 CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM O PONTO DE VISTA DOS CLIENTES

Os gráficos elaborados com os dados obtidos em pesquisa, visualizados nas figuras 10 a 18, estão associadas a uma legenda (quadro 12) que foi baseada na classificação dos nove pontos de Nigel Slack,1993. Pode-se caracterizar cada critério competitivo, especificamente:

LEGENDA	
1.	É o principal critério na escolha do arquiteto;
2.	É um critério importante, sempre considerado, na escolha do arquiteto;
3.	É um critério relevante, normalmente considerado, na escolha do arquiteto;
4.	O escritório de arquitetura deve estar acima da media do setor;
5.	O escritório de arquitetura deve estar na media do setor;
6.	O escritório de arquitetura deve estar próximo a media do setor;
7.	Normalmente, não é considerado na escolha do arquiteto, mas poderá ser importante no futuro.
8.	Muito raramente é considerado na escolha do arquiteto;
9.	Nunca é considerado na escolha do arquiteto;

QUADRO 12 – Legenda dos gráficos
FONTE: Adaptado de Slack,1993.

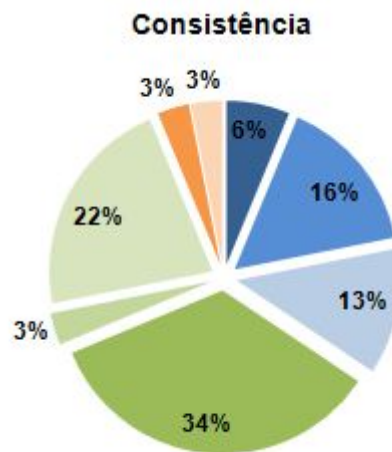


FIGURA 10 – Consistência
FONTE: Autor, 2015.

Consistência: foi definido de acordo com a opinião dos clientes que este critério deve estar acima da média do setor ao atingir um percentual de 34%. Os arquitetos devem estar atentos a este critério, já que o torna qualificador para o escritório.

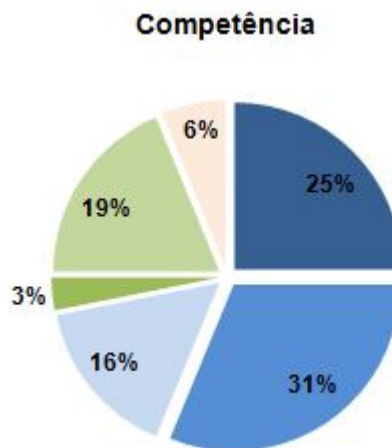


FIGURA 11 – Competência
FONTE: Autor, 2015.

Competência: 31% dos clientes definiram que este critério é importante e sempre considerado na hora de escolher um arquiteto. Portanto sendo ele um critério ganhador de pedidos, os arquitetos não devem poupar investimentos em aprimorar sua carreira.

Velocidade de Entrega

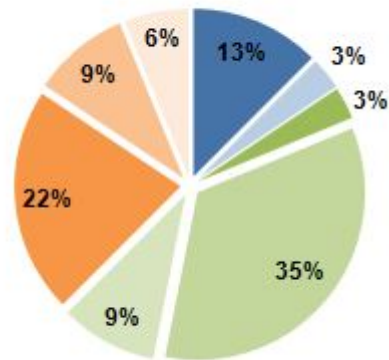


FIGURA 12 – Velocidade de Entrega
FONTE: Autor, 2015.

Velocidade de entrega: este critério foi classificado por 35% dos clientes como qualificador, devendo ele estar na média do setor. Isso demonstra que os arquitetos devem respeitar os prazos conforme a necessidade do mercado.

Atendimento

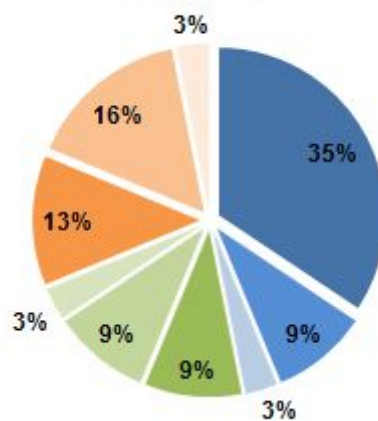


FIGURA 13 – Atendimento
FONTE: Autor, 2015.

Atendimento: 35% dos clientes classificaram como principal critério considerado quando contratam um arquiteto. Logo, o critério é um ganhador de pedidos estando com um percentual de 47% no ponto de vista dos clientes. O foco

dos investimentos deverá estar neste critério, pois ele revela que um bom atendimento feito pelo arquiteto é o que mais pesa na decisão de escolha.

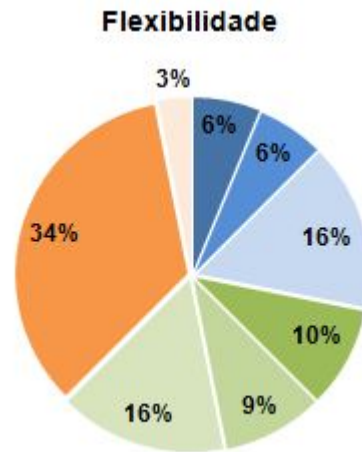


FIGURA 14 – Flexibilidade
FONTE: Autor, 2015.

Flexibilidade: de acordo com a pesquisa 34% dos clientes classificaram este critério como não considerado na decisão de escolha de um arquiteto. Estando entre os critérios pouco relevantes flexibilidade não precisa estar nas prioridades do escritório de arquitetura, porém o arquiteto não pode o ignorar já que pode ser considerado pelos clientes no futuro.

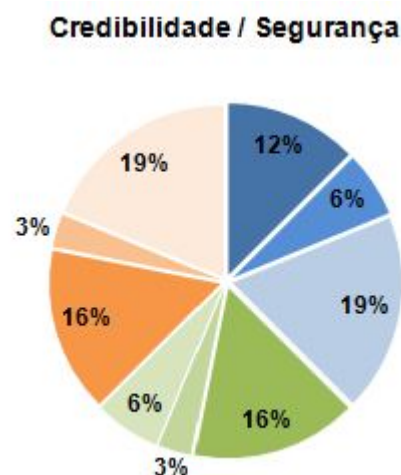


FIGURA 15 – Credibilidade / Segurança
FONTE: Autor, 2015.

Credibilidade / Segurança: este critério obteve grande variabilidade na classificação, porém apesar de 38% dos clientes o julgarem entre os critérios pouco relevantes, 47% o classificaram entre os ganhadores de pedidos, evidenciando assim a importância deste critério. Portanto transmitir confiança aos clientes sempre será relevante na decisão de escolha de um arquiteto.

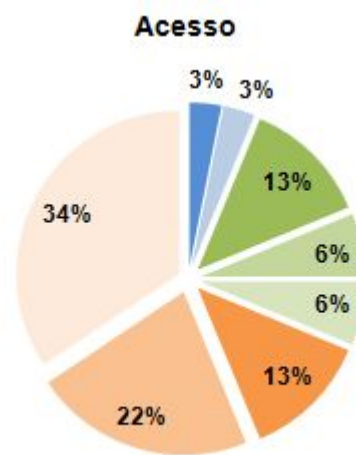


FIGURA 16 – Acesso
FONTE: Autor, 2015.

Acesso: 34% dos clientes julgaram este critério como nunca considerado na escolha do arquiteto. Grande maioria, quase 70%, o incluiu entre os critérios pouco relevantes, confirmando que a localização do escritório não deve ser o foco dos investimentos dos arquitetos;

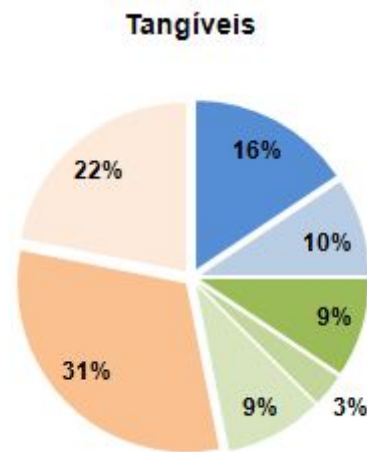


FIGURA 17 – Tangíveis
FONTE: Autor, 2015.

Tangíveis: este critério muito raramente é considerado na hora de escolher um arquiteto, já que 31% dos clientes o classificaram desta maneira. Portanto a aparência das instalações e do ambiente é irrelevante para os clientes dos escritórios de arquitetura.

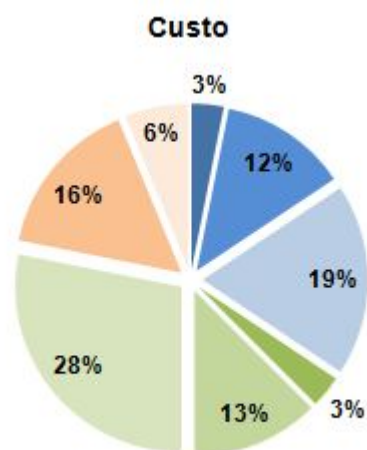


FIGURA 18 – Custo
FONTE: Autor, 2015.

Custo: 28% dos clientes posicionaram que este critério deve estar próximo a média do mercado. 44% dos entrevistados acreditam que custo está entre os

critérios qualificadores, portanto, o arquiteto não deverá fugir da média de mercado quando define o custo de seu trabalho.

Os itens obtidos pelos questionários também permitiram a elaboração de um ranking de classificação dos critérios de acordo com a opinião dos clientes e uma tabela com o resultado quantitativo das respostas, sendo assim disposto para melhor compreensão e visualização nos quadros 13 e 14.

CRITÉRIOS CONSIDERADOS PELOS CLIENTES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Consistência	2	5	4	11	1	7	1	1	0
Competência	8	10	5	1	6	0	0	0	2
Velocidade de Entrega	4	0	1	1	11	3	7	3	2
Atendimento	11	3	1	3	3	1	4	5	1
Flexibilidade	2	2	5	3	3	5	11	0	1
Credibilidade / Segurança	4	2	6	5	1	2	5	1	6
Acesso	0	1	1	4	2	2	4	7	11
Tangíveis	0	5	3	3	1	3	0	10	7
Custo	1	4	6	1	4	9	0	5	2

QUADRO 13 – Classificação dos critérios do ponto de vista dos clientes dos escritórios de arquitetura
FONTE: Autor, 2015.

Ranking dos critérios competitivos ao ponto de vista dos clientes	
Critérios Ganhadores de Pedidos	
1º	Atendimento
2º	Competência
3º	Credibilidade / Segurança
Critérios Qualificadores	
4º	Consistência
5º	Velocidade de Entrega
6º	Custo
Critérios Pouco Relevantes	
7º	Flexibilidade
8º	Tangíveis
9º	Acesso

QUADRO 14 – Ranking dos critérios competitivos para clientes dos escritórios de arquitetura
FONTE: Autor, 2015.

Através do ranking é possível perceber a importância dos critérios ao ponto de vista dos clientes. Entre os ganhadores de pedidos ganhou destaque o

“Atendimento”; como principal critério considerado na escolha de um arquiteto ficaram: “Competência” e “Credibilidade Segurança”. Entre os qualificadores estão “Consistência”, “Velocidade de entrega” e “Custo”. Por fim, entre os critérios pouco relevantes “Flexibilidade”, “Tangíveis” e “Acesso”.

4.8 SEGMENTO DE MERCADO DE ACORDO COM O PERFIL DOS ARQUITETOS ENTREVISTADOS

Por meio da pesquisa, pode-se definir o perfil dos arquitetos de acordo com o quadro 15.

RESUMO PERFIL DOS ARQUITETOS						
Quantidade de clientes entrevistados : 5						
Sexo	Feminino:		2	Masculino:		3
Idade	Entre 20 e 30 anos:	Entre 30 e 40 anos:	Entre 40 e 50 anos	Entre 50 e 60 anos	60 anos ou mais:	
	2	1	1	1	0	
Estado Civil	Solteiro com Filhos	Solteiro sem Filhos	Casado com Filhos	Casado sem Filhos	Outros	
	0	2	1	1	1	
Escolaridade	Superior Completo	Pós Graduação	Mestrado	Doutorado	Phd	
	3	2	0	0	0	
Experiência Profissional Segmento do mercado em que atua	Residencial	Comercial	Institucional	Industrial	Diversas Escalas de trabalho	
	1	0	0	0	4	

QUADRO 15 – Resumo do perfil dos arquitetos
FONTE: Autor, 2015.

Quatro dos cinco arquitetos entrevistados definiram que atuam em diversas escalas de trabalho no mercado atual. Isso revela que o arquiteto deve estar flexível para o mercado e disposto a trabalhar tanto com a arquitetura residencial quanto a comercial.

4.9 CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE ACORDO COM O PONTO DE VISTA DOS ARQUITETOS

Na busca de classificar os critérios pelo ponto de vista dos arquitetos, obteve-se os seguintes dados:

CRITÉRIOS CONSIDERADOS PELOS ARQUITETOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Consistência	0	1	0	1	2	1	0	0	0
Competência	2	0	0	2	0	1	0	0	0
Velocidade de Entrega	0	1	1	0	1	0	2	0	0
Atendimento	2	0	1	0	0	0	0	1	1
Flexibilidade	0	0	1	1	0	0	0	2	1
Credibilidade / Segurança	1	1	0	1	1	0	0	1	0
Acesso	0	0	1		0	0	2	0	2
Tangíveis	0	0	0	0	0	2	1	1	1
Custo	0	2	1	0	1	1	0	0	0

QUADRO 16 – Classificação dos critérios do ponto de vista dos arquitetos
FONTE: Autor, 2015.

Ranking dos critérios competitivos ao ponto de vista dos arquitetos	
Crériterios Ganhadores de Pedidos	
1º	Competência
2º	Custo
3º	Atendimento
Crériterios Qualificadores	
4º	Credibilidade / Segurança
5º	Consistência
6º	Tangíveis
Crériterios Pouco Relevantes	
7º	Velocidade de Entrega
8º	Flexibilidade
9º	Acesso

QUADRO 17 – Ranking dos critérios competitivos para os arquitetos
FONTE: Autor, 2015.

Para os arquitetos o ranking ficou classificado de maneira diferente ao dos clientes, nos critérios ganhadores de pedidos classificaram “Competência” como principal na escolha dos clientes, do ponto de vista dos arquitetos, “Custo” e

“Atendimento”. Para os qualificadores se destacaram “Credibilidade / segurança”, “Consistência” e “Tangíveis”. Já para os critérios pouco relevantes os arquitetos apontaram “Velocidade de entrega”, “Flexibilidade” e “Acesso”.

Por fim, uma melhor visualização do posicionamento dos critérios para os clientes tal como para os arquitetos, é ilustrada pelo quadro 18.

Como os ARQUITETOS pensam		Como os CLIENTES pensam	
Critérios Ganhadores de Pedidos			
1º	Competência	1º	Atendimento
2º	Custo	2º	Competência
3º	Atendimento	3º	Credibilidade / Segurança
Critérios Qualificadores			
4º	Credibilidade / Segurança	4º	Consistência
5º	Consistência	5º	Velocidade de Entrega
6º	Tangíveis	6º	Custo
Critérios Pouco Relevantes			
7º	Velocidade de Entrega	7º	Flexibilidade
8º	Flexibilidade	8º	Tangíveis
9º	Acesso	9º	Acesso

QUADRO 18 – Como os clientes e arquitetos veem os critérios competitivos
FONTE: Autor, 2015.

Os critérios “Competência” e “Atendimento” classificaram-se entre os ganhadores de pedidos tanto para os arquitetos quanto para os clientes. Apesar de “atendimento” estar como critério principal para os clientes não deixa de estar no foco dos investimentos para os arquitetos, havendo assim uma coerência nas estratégias.

O critério “custo” se mostrou importante para os arquitetos, porém quando analisamos as respostas dos clientes percebemos que ele aparece na 6ª posição, evidenciando assim que é um critério qualificador e deve estar próximo a media do setor. Portanto os arquitetos podem estar equivocados quando pensam que custo seja um fator decisivo para os clientes quando contratam um escritório de arquitetura.

Já para os critérios pouco relevantes, como “Flexibilidade” e “Acesso”, houve coerência nas respostas dos arquitetos quando comparada ao dos clientes, com destaque ao critério “Acesso” que em ambos permaneceram na 9ª colocação, demonstrando a irrelevância do critério perante a decisão do cliente.

5. CONCLUSÃO

Os critérios mencionados pelos autores como importantes, tais como atendimento, competência e credibilidade/segurança, foram confirmados na pesquisa como os aspectos de maior diferencial competitivo, aparecendo várias vezes na entrevista como critérios importantes para a escolha de um escritório de arquitetura. Já o critério custo que, para os arquitetos apareceu como importante, não demonstrou tanta relevância na pesquisa para os clientes.

Pode-se entender esse resultado como a expectativa do perfil consumidor deste mercado que, diagnosticado como homens e mulheres de 30 a 40 anos escolarizados, casados e com filhos, que buscam serviços de arquitetura de boa qualidade, que transmitam confiança e ofereçam um bom atendimento acima de tudo, no segmento de mercado caracterizado como residencial e comercial.

Assim, cabe aos arquitetos, para atender a expectativa de seus clientes, e possibilitar que suas experiências neste ramo continuem satisfatórias, investir no aperfeiçoamento de suas carreiras, garantindo assim uma boa qualidade na elaboração de projetos e no atendimento diferenciado aos clientes.

Ainda que, no geral, alguns critérios tenham ganhado destaque em ambas as pesquisas, a ordem de importância para os clientes não tem sido a mesma para os arquitetos.

Acredita-se que essa falta de coerência entre o grau de importância na seleção dos critérios pode ser oriunda a falta de conhecimento específica do arquiteto em relação a seu mercado consumidor. Nesse sentido, a pesquisa permite a reflexão dos mesmos sobre a necessidade de procurar atender especificamente as exigências de seu mercado, dando foco a seus serviços e garantindo assim maiores resultados.

A presente pesquisa também deixa espaço para a realização de novos estudos, com uma maior amostra de mercado, afim de obter maior precisão na classificação dos critérios, e orientar de maneira minuciosa as ações das empresas interessadas.

Pretende-se ainda, realizar outras pesquisas, dando continuidade do método de pesquisa de Gianesi & Correa e Slack na realização da análise do desempenho.

-

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Tipos de pesquisa**: Como elaborar monografias. 4. ed. rev. E atual. Belém: Cejup, 1996.

BORGES, Reginaldo. **Avaliação de um processo de gestão estratégica em uma pequena empresa**. 2010. Acesso em: 01 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/176/Dissertacao.pdf>

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. **Como fazer apresentação dos dados e análise dos resultados de pesquisa?** 2013. Acesso em: 08 de jun. de 2015. Disponível em: <http://kelleycristinegasque.blogspot.com.br/2013/09/como-fazer-apresentacao-e-analise-dos.html>

GIANESI, Irineu; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. Operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. 2014. Acesso em: 08 de jun. de 2015. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=410690>

MACHADO, André. **Tipos de amostragem**. 2012. Acesso em: 08 de jun. de 2015. Disponível em: <http://www.andremachado.org/artigos/820/tipos-de-amostragem-2-amostragem-probabilistica.html>.

MESC. Prêmio de melhores empresas em satisfação de clientes 2013 - 2014. **Melhores Empresas em Satisfação dos Clientes**. 2014.

NETO, Diamantino Augusto Sardinha; PAGNANI, Eolo Marques; CALVO, Ivan Pricoli; BEKIN, Saul Faiangus; KATO, Washington Cristiano. **Três Correntes de Planejamento Estratégico: Uma revisão Crítica**. 2001. Acesso em: 28 de maio de 2015. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm

Portal da Administração. **Estratégia competitiva de Michael Porter**. 2014. Acesso em: 20 de jun. de 2015. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. SD. Acesso em: 20 de jun. de 2015. Disponível em: <http://faeladmestrategiaemp.pbworks.com/w/file/fetch/44002278/Texto%20porter.pdf>

PORTER, Michael. **O que é estratégia?** 1996. Acesso em: 22 de jun. de 2015. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>

RICHARDSON, R. J. e Colaboradores. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. SP, Atlas, 2011.

ROIO, Maria Luiza Del. **Estratégias de operações de serviços: uma análise dos critérios competitivos priorizados pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços de *contact Center***. 2012. Acesso em: 01 de junho de 2015. Disponível em: <http://www3.fsa.br/proppex/piic2010/703734.pdf>

SILVA, Tania Nunes da; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; JUNIOR, Silvio Santos; ROSA, Nadir Paula da; MENDONÇA, Erica Silva. **Priorização dos Critérios Competitivos das Operações Baseados nos Recursos Estratégicos**. 2011. Acesso em: 28 de maio de 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Silva_Dias_Santos_Rosa_Mendon%C3%A7a_2011_Priorizacao-dos-criterios-comp_2847%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Silva_Dias_Santos_Rosa_Mendon%C3%A7a_2011_Priorizacao-dos-criterios-comp_2847%20(1).pdf)

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.