

PRESSUPOSTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ATRAVÉS DA INSTITUIÇÃO OMBUDSMAN: UM ESTUDO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Orlandina Helena Fonseca Costa Pessoa , Economista, Especialista em Gestão da Qualidade Total, Mestranda em Engenharia da Produção – UFRN – Natal/RN/Brasil

Resumo: Esse artigo trata da necessidade de introdução da instituição ombudsman como diferencial competitivo de mercado no contexto da indústria da construção civil, e da necessidade de se gerenciar o Relacionamento com o Cliente através da análise do seu comportamento. O conceito representa o desafio de entender cada cliente como se fosse o seu próprio mercado. Nesse segmento as transações de valor econômico são altas e a perda de um único cliente pode resultar em um impacto negativo para as receitas, demandando a necessidade de um investimento ainda maior para construir e manter um relacionamento de consumo mais eficiente junto aos clientes. O objetivo desse artigo é identificar a necessidade de introduzir o profissional Ombudsman na Indústria da Construção Civil. Através da descrição de alguns processos de contatos entre a empresa e o cliente poderemos visualizar a introdução desse profissional. A metodologia adotada foi um estudo indutivo. Nesse artigo são introduzidos conceitos e históricos de consumo, relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management-CRM) e o ciclo de serviços. As conclusões permitem perceber que a estrutura de Atendimento a clientes, quando introduzida a instituição Ombudsman provê maior produtividade à área e transfere o controle da gestão de relacionamento para a empresa sendo os resultados a base fundamental para ações de marketing, proporcionando prospecção de novos clientes.

Palavras-chave: Consumidor; Cliente; CRM; Ombudsman; Processos.

1. INTRODUÇÃO

O grande avanço das indústrias de Construção Civil no Brasil está mudando hábitos e valores da sociedade. Devido às novas tendências desse segmento, percebe-se a migração de consumidores de habitações horizontais para habitações verticais mudando-se toda a aparência de uma Cidade.

O crescimento desse mercado nos remete a questões de consumo, evidenciando o surgimento dos problemas trazidos pela rapidez da inserção de um produto, onde esse tem de ter as características básicas, o tamanho necessário e o valor para serem absorvidos pelo mercado, bem como as garantias mantidas pelo construtor.

O interesse pelo estudo do consumidor não é novo, de acordo com GIGLIO (2005, p.1), as relações de troca, desde que se tem registro, já criavam hipóteses e explicações sobre o comportamento dos compradores. Assim, como grande parte dos segmentos de mercado, o cenário do setor de construção civil está em transformação. O foco é conquistar clientes. A exigência aumentou, a informação está mais acessível e o crédito imobiliário facilita a entrada de novos clientes. Segundo O'COLAGHAN, (2007, p.36) o Comportamento do consumidor, têm feito verdadeiras modificações nas estruturas das construtoras, incorporadoras e imobiliárias. Para que possam atender e entender esses novos comportamentos de compra. O desafio das empresas começa em identificar quais são os desejos dos clientes e como e por qual canal falar com ele.

A redescoberta do Gerenciar o relacionamento com o cliente como uma forma de melhorar resultados, trouxe uma nova perspectiva para as empresas, que deixavam de se preocupar unicamente com a participação no mercado e começaram a acompanhar outros indicadores como participação do cliente, rentabilidade individual e níveis de satisfação. (PEPPERS:2004)

Desta forma, ter uma visão e uma estratégia de clientes claramente definidas foi o que levou ao surgimento da Gestão do Relacionamento com os Cliente ou *Customer Relationship Management* – CRM, que é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Com o acirramento da concorrência, as empresas começaram a desenvolver ferramentas para satisfação dos consumidores. A necessidade em se ter dados do mercado, agora, era para satisfazer exigências dos consumidores ao invés de exigências internas. As declarações de missão das empresas passaram a ter, quase que invariavelmente, a expressão "satisfação total do cliente". As empresas tiveram de mudar seus hábitos e vícios adquiridos durante o período de mercado menos dinâmico. A luta por clientes e a concorrência cresceram exponencialmente, forçando a um aumento involuntário de investimentos em tecnologia para facilitar e melhorar a relação com clientes, visando relacionamentos fortes e duradouros. (PRIETO e CARVALHO, 2004).

Desta forma, a empresa tem de saber o que o cliente quer, para vender uma solução única e não um produto ou serviço igualmente vendido a todos, de acordo com (ALECRIM,2004).

Ao que se percebe, estamos também a explorar a instituição *ombudsman*, sendo essa, a atividade que destacada pela sua capacidade de manter um canal de comunicação personalizado, recebe as manifestações dos clientes; age junto às demais áreas da empresa, para sanar problemas e ao mesmo tempo buscar as melhorias necessárias diante os processos internos com o objetivo da satisfação das necessidades e desejos dos clientes; Propomos-nos, portanto nesse estudo, a investigar as contribuições do *ombudsman* para as melhorias dos processos internos através do Relacionamento com o cliente em busca de obtenção de vantagem competitiva na Indústria da Construção Civil.

2. JUSTIFICATIVA

No setor de Construção Civil, o período de contato entre a empresa e o cliente é bastante longo, visto que o cliente começa a relacionar-se com a empresa muitas vezes antes do início da construção, e continua ainda durante todo o período de obras e após a entrega desta, de acordo com POSER, (2001, p5), são 39 os pontos de contato na área de relacionamento durante todo o período de relacionamento com o cliente que vai do momento em que os clientes são considerados *prospects* e interagem somente com os corretores, até o momento em que se tornam clientes passando a ser impactados pelas ações do marketing de relacionamento, até o momento que recebem o bem para uso e com isso as garantias através do setor de assistência técnica.

Na pesquisa realizada por (JOBIM, 1997), na Cidade de Porto Alegre, constata-se que os itens relativos ao atendimento prestado pela empresa, como a demora na prestação de serviços de

assistência técnica, foram as principais causas de insatisfação desse setor. Alertando ainda que, os efeitos da satisfação, ou insatisfação, no período de pós-ocupação não cessam nos clientes que efetivamente adquiriram o imóvel, mais se propaga rapidamente para outros prováveis clientes.

Através desse raciocínio deixamos de entender o cliente através do ciclo de vida do produto, ou seja, insumos, processo e produto que é o pensamento do modelo de produção e passamos a entender o cliente através do novo pensamento econômico: o gerenciamento dos ativos invisíveis, que para ALBRECHT (1994, p.21) devemos reconhecer medir, meditar e gerenciar um ativo que os contadores não reportam em seus livros: a base de clientes leais.

Para LEITE (2004, P.82) a implantação de CRM deve envolver toda a empresa, deve ser percebida pela decisão sobre a visão estratégica de sua implantação e está fundamentada na estruturação da organização sob o enfoque do cliente. A implantação de CRM está associada a um conjunto de práticas que envolvem vários elementos dentro de uma organização e dentre eles se destacam as estratégias, as pessoas, os processos e a tecnologia, sendo esses considerados seus pilares de sustentação.

A partir dessa premissa buscamos analisar, através das informações geradas através da atividade de Ombudsman, a aceitação ou não dos produtos, bem como os processos e produtos em vias de melhorias ou até mesmo de mudança em suas estratégias na Indústria da Construção Civil.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho aborda conceitos em evolução, sendo assim, baseia-se em objetivos e não em hipóteses, e tem aplicação do método de pesquisa de estudos exploratórios, visando prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa, que compreendem: levantamento de fontes secundárias: bibliográficas, documentais, estatísticas, e observação informal.

Para a execução da Pesquisa, foi definido um estudo exploratório do universo dos clientes de uma determinada indústria da construção civil.

Sendo assim, esse trabalho tem aplicação do método de pesquisa indutivo, no qual a observação de fatos particulares leva as conclusões gerais. Através do método indutivo, procura-se observar os fenômenos e descobrir a relação entre eles para a generalização destas relações. Em suma, parte-se do estudo de caso para chegar as leis gerais (ANDRADE, 1996). Segundo FERREIRA (2002), a indução é o raciocínio cujas premissas têm caráter menos geral que a conclusão, ou ainda, o raciocínio pelo qual se estabelece uma proposição universal a partir do exame de alguns dos objetos de uma classe. Pode-se considerar que a indução é uma indução da experiência.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Origem do Consumo, do Ombudsman e do CRM.

4.1.1 Origem do Consumo

No sistema mercantilista, a riqueza de um país era mensurada e ostentada pela quantidade de metais preciosos disponível, segundo VOLPI (2007,P.17), no dicionário mercantilista, “eliminar a concorrência” significa, literalmente, aniquilar o adversário. Os mercantilistas utilizavam estratégias de artilharia para ganhar *marketshare* – ou *marketwhole*, queriam toda a fatia do bolo e para abocanhá-las, contavam com a prática do saque. Na batalha pelo cliente, a regra era guerrear para, antes, conquistar o monopólio. Sem concorrência, a fidelidade tornava-se uma questão de falta de opção.

No Brasil a história do consumo se confunde a história do país; em 1500 a carta que relata o país descoberto destaca as riquezas e sinaliza todo o processo de exploração.

Pelo sertão nos pareceu, vista do mar, muito grande; pois, a estender olhos, não podíamos ver senão terra e arvoredos – terra que nos parecia muito extensa. Até agora não pudemos saber se há ouro ou prata nela, ou outra coisa de metal, ou ferro; nem lha vimos.” Registrou o escrivão, no primeiro dia de maio de 1500, em porto seguro. (VOLPI,2007-P.20)

Após o relato e desembarque a mineração deu lugar ao extrativismo, sendo o primeiro quintal (60 quilos) de pau brasil vendido em 1502 pelo fidalgo português Fernão de Loronha, que adquiriu o direito de erguer as primeiras feitorias em terras brasileiras. Estabelecendo-se no arquipélago cujo nome é em sua homenagem – Fernando de Noronha. (VOLPI, 2007-P.20)

As atividades comerciais se diversificaram e com a extração da cana-de-açúcar aumenta o volume do tráfico de escravos sendo essa atividade considerada desde então como transações de transferência de capitais, para FURTADO (1990), o mercado de escravos superaqueceu e houve necessidade de suprir a crescente demanda. Dentro dos negreiros, os escravos eram considerados “carga viva”. Após a invasão holandesa em 1630, especificamente na Cidade de Olinda, surge a atividade dos ambulantes. Comerciantes, que eram vistos como plebeus, pois se dedicavam ao trabalho braçal e ao comércio. Eram remunerados prestando serviços de quebra-galho à cobrança de impostos, considerados também como forasteiros e depois denominados de mascates, que após a crise do açúcar e chegada do Príncipe Maurício de Nassau e dos judeus que se fixaram no Recife, foi construída a primeira sinagoga das Américas, começando dessa forma outro ciclo mercantil no Brasil.

Acorrentado pelo modelo escravista, o Brasil chegou a fase imperial tal qual uma colônia. E virou uma república, absorvendo mais tarde valores, objetivos e resultados de países que estavam alguns anos à frente. Mas – antes tarde do que nunca – a sociedade capitalista, o desenvolvimento da indústria e a mão-de-obra livre sedimentaram as bases de uma economia autônoma e de uma sociedade que começaria a formar o caráter e a relevância do povo brasileiro. (VOLPI, 2007, P.40)

Até 1920 o Brasil tinha sua economia voltada para a agricultura e indústria, sendo essa a década que se observou um avanço do capitalismo, da urbanização e da industrialização. Até 1950 o

mercado estava pulverizado em pequenos e médios negócios. Todavia, a partir de 1950 muitos comerciantes prosperaram e surgiram grandes grupos empresariais. O que gerou um ambiente dinâmico para as relações de consumo. O símbolo da modernidade foi a construção da Cidade de Brasília, capital da república em 1960.

A partir de 1970 surgem novas modalidades de consumos e estímulos, o nascimento do *shopping center* e posteriormente a criação do código do consumidor no ano de 1988. Após o ano de 1990 foi iniciado o comércio eletrônico: comprar sem sair de casa ou do escritório, o *e-commerce*, que na verdade não acabou o fim da venda por catálogo, nem do *tele marketing*, nem do comércio pessoal, apenas gerou facilidades, abriu novos caminhos e contribuiu para o crescimento do sistema de distribuição de mercadorias.

4.1.2 Origem do *Ombudsman*

A instituição *Ombudsman* surgiu em 1809, na Suécia. Seu conceito está relacionado ao desenvolvimento da democracia sueca; sua essência está na defesa dos direitos do Cidadão. Essa atividade surgiu devido à necessidade de fiscalizar e assegurar o controle sobre as atividades dos juizes do reino. DALLÁGNOL apud RABAÇA e GUIMARÃES, (2002 – P.18); A sua definição conceitual segundo (FERREIRA, 1999) é:

OMBUDSMAN (Búds). Do sueco *ombud*, representante, “deputado”, + do inglêsl. *man*, homem. 1. Nos países de democracia avançada, como por exemplo a Suécia, funcionário do Governo que investiga as queixas do cidadão contra os órgãos da administração pública. 2. Por exemplo, pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público: “ o ombudsman critica o próprio jornal que lê, com olhos do leitor. (Jornal do Brasil, 25/06/1985).

Para DALLÁGNOL apud RABAÇA e GUIMARÃES, (2002 – P.15);

OMBUDSMAN ver ouvidor. OUVIDOR: (mkt, rp). Profissional contratado por uma organização para observar e criticar detalhes que precisem ser corrigidos. Compete ao ouvidor receber reclamações, registra-las e investiga-las, apresentar críticas e avaliar as providências tomadas para correção das falhas, tendo em vista o aprimoramento constante e o equilíbrio da organização no ecossistema social. Atuando de forma terceirizada ou fazendo parte do quadro de empregados da organização ele precisa ter total delegação de confiança da alta administração e dos diversos públicos envolvidos, além de manter absoluta imparcialidade em relação aos assuntos que analisa.

Para (DALLÁGNOL, 2002 – P.26), em 1940, a Organização das Nações Unidas (ONU), recomendou a prática aos países-membro e a atuação do *ombudsman* foi ampliada para proteger cidadãos contra preconceitos raciais e injustiças nas relações de consumo. A implantação do conceito enfrentou dificuldades, em função da falta de informação sobre o funcionamento, o que se deveu a barreiras idiomáticas. Tendo a partir o início do processo de universalização da instituição ouvidor/*ombudsman*, hoje uma realidade constatada em Instituições financeiras, empresas de telecomunicações, órgãos públicos, escolas e Universidades, ou seja, abrangendo todos os segmentos

que exista relação de consumo, viabilizando canais de acesso ao consumidor, que até então eram inexistentes.

A disseminação da instituição *Ombudsman* de surgimento a diversas associações no mundo inteiro. No Brasil foi criada a Associação Brasileira dos Ouvidores/*Ombudsman*, em 1995, tendo no início 20 associados e atualmente passa dos 500 associados. Tem o objetivo de estimular a criação de instituições, instituiu o Código de ética dos Ouvidores/*Ombudsman*, atuou na elaboração da Lei de defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo, editou livros e realiza cursos de capacitação e seminários em todo o país.

No quadro 01, verificamos o surgimento e universalização da instituição *Ombudsman*, bem como algumas características como: área de atuação, acessos e mandatos.

Quadro 01 – Universalização e Características do Ombudsman

País / Denominação / Ano / Nomeação	Mandato / Acesso / Área de Atuação
Suécia - Ombudsman (JO) 1809 Nomeado pelo Parlamento	Mandato de 4 anos, podendo ser reeleito. Acesso direto pelo Cidadão. Área Civil
Finlândia - Oikeusasiamies 1919 Parlamento	Mandato de 4 anos Acesso direto pelo Cidadão Área Civil e Militar
Noruega - Ombudsmand 1953 Parlamento	Mandato de 4 anos Acesso direto pelo Cidadão Área Civil e Militar
Dinamarca - Ombudsmand 1953 Parlamento	Mandato de 4 anos Acesso direto pelo Cidadão Área Civil e Militar
Inglaterra Parliamentary Commissioner 1967 Parlamento	Mandato Vitalício Acesso indireto – através de um parlamentar Área Civil
Portugal - Provedor de Justiça 1975 Presidente da República	Mandato Indeterminado Acesso indireto Área Civil

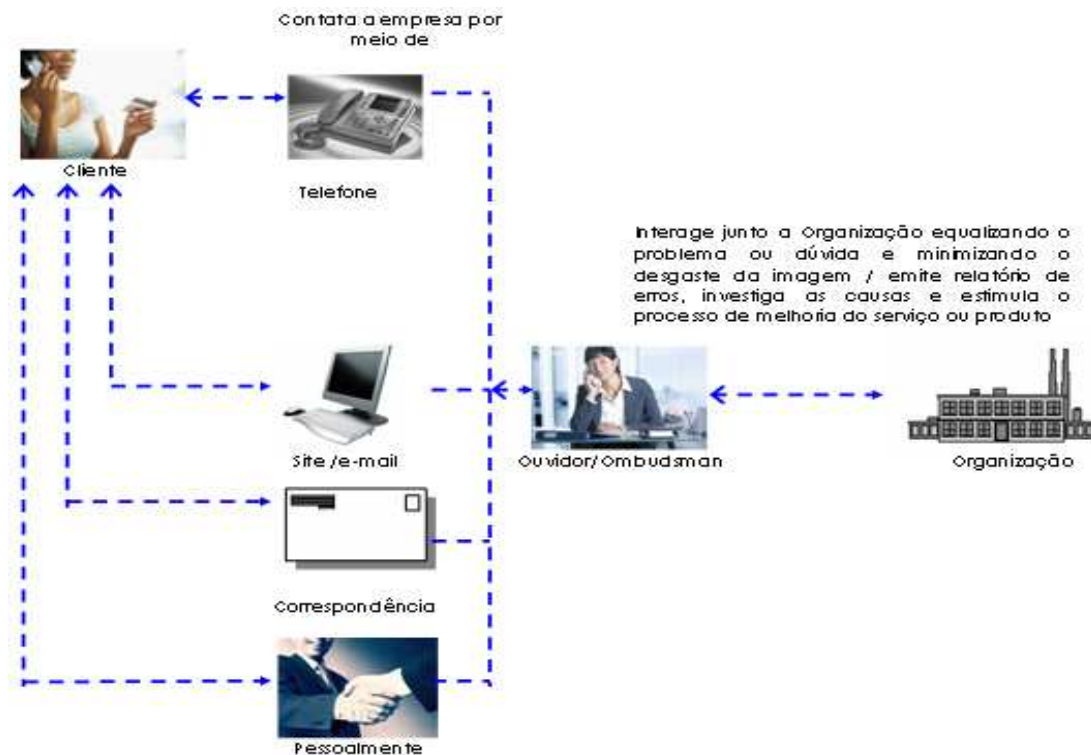
Quadro 01 – Adaptado DALLÁGNOL apud PINTO, 1998 – P.51

No Brasil não foi instituído em nenhum nível da administração pública, o Ouvidor Parlamentar, como agente público. Os ouvidores que exercem função na União são nomeados pelo Chefe do Executivo, através de decretos; podendo ter mandatos fixos e possibilitando a recondução à função original tendo a característica de agir autônomo e independente.

No setor privado, a figura do ouvidor/*ombudsman* surgiu em 1989, a partir do fortalecimento do Código de Defesa do Consumidor, tinha como intuito a prevenção de conflitos com consumidores,

que passariam a ser mais onerosos devido a aplicação do Código de Defesa do Consumidor, além de se transformar em um importante canal de comunicação direta com o consumidor, conferindo maior transparência às suas atividades e conferir uma imagem mais satisfatória e diferenciada perante o mercado (DALLÁGNOL, 2002 – P.32 - 34).

O ouvidor/ombudsman atua com poderes de investigar, buscar informações e recomendar mudanças. Ele recebe as reclamações dos cidadãos, avalia se é da sua competência, procuram identificar as causas, a procedência e os meios para solucioná-la, ou para explicar a causa e as providências a serem tomadas. Ele não é a solução de todos os problemas, tem a vantagem de poder acelerar as soluções para questões muitas vezes simples, mas que para o cidadão têm muita importância e provavelmente seriam ignoradas por outras estruturas funcionais. Na figura 1, pode-se visualizar a função ouvidor/ombudsman.



Fonte: adaptação do autor

A instituição fortalece os direitos dos cidadãos, e os aproxima das empresas. Age em contato direto com o poder decisório e, coibindo abusos e a repetição de erros, estimula o processo de melhoria contínua da qualidade.

4.1.3 Origem do CRM

A Gestão do Relacionamento com Clientes, segundo PEPPERS:2004, tem sido um assunto constante em publicações e eventos de negócios a partir da década de 1990. A redescoberta desse

relacionamento como uma forma de melhorar resultados, trouxe uma nova perspectiva para as empresas, que deixavam de se preocupar unicamente com a participação no mercado e começaram a acompanhar outros indicadores como participação do cliente, rentabilidade individual e níveis de satisfação.

Desta forma, ter uma visão e uma estratégia de clientes claramente definidas foi o que levou ao surgimento do CRM (Customer Relationship Management ou Gestão do Relacionamento com Clientes), que é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços. (MADRUGA, 2006.P-105)

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o mesmo através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS, 1993).

Segundo Stone e Woodcock, 1998, Toda a história do CRM começou na busca por novas formas de relacionamento com clientes; para satisfazê-los, retê-los e alcançá-los. Num primeiro momento, a busca incessante por satisfazer os clientes começou no melhor atendimento tanto as chamadas quanto a reclamações. Esta busca originou grandes investimentos em telecomunicações nas empresas, a começar pelo antigo PABX central, onde todas as chamadas eram atendidas, direcionando-as para as pessoas solicitadas, passando futuramente a soluções descentralizadas, porém sempre com o intuito de atendimento telefônico passivo.

Ao mesmo tempo, com o advento das redes locais de dados, a armazenagem dos dados sobre os clientes ficou mais aberta à organização. O seu compartilhamento ficou mais fácil e rápido.

Nesta época, ainda, começou a surgir o correio eletrônico a idéia da realização de uma rede corporativa provendo acesso a todos os usuários. As empresas de software começaram a desenvolver aplicativos "*front ends*" para facilitar tanto as operações em PABX quanto para as redes corporativas. Começaram a surgir diferentes aplicativos de *Datawarehouse* e *Database marketing* para suprir necessidades internas de maior controle e distribuição de dados sobre clientes e sobre os processos internos.

Ao mesmo tempo, softwares para gerenciamento das ligações foram desenvolvidos, como distribuição dos custos nos seus devidos ramais, distribuição automática de chamada (sem necessidade de uma operadora), correio de voz e outros.

MADRUGA (2006 – P.106), atribui duas origens para o CRM. A primeira diz respeito à evolução das ferramentas tecnológicas para auxiliar o departamento de marketing na interface com o mercado consumidor, através da integração das diversas funções da organização e a segunda abordagem decorre da evolução da tecnologia de gestão empresarial, que se desenvolveu para integrar as áreas internas da empresa com finalidades diferentes: controle de estoques, custos e rentabilidade. São os chamados sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP.

A disseminação do CRM está associada à origem da empresa Siebel, fundada em 1993 por Tomas Siebel na Califórnia. No Brasil as iniciativas de profissionalizar o relacionamento com clientes se intensificou no final da década de 1980 e o CRM, em seu conceito mais amplo foi introduzido em 1995 e alcança um crescimento anual na casa dos dois dígitos. Na figura 02, encontramos a evolução do CRM no Brasil.



Figura 02: A Evolução do CRM no Brasil
 Fonte: MADRUGA, 2006 – P.107

Os ERP, foram criados, inicialmente, para a gestão interna das organizações, privilegiando as questões de custos e receitas. O CRM possui semelhanças com o ERP, porém o ERP integra a rearguarda da empresa (back-office) enquanto o CRM integra a linha de frente (font-office). O ERP pode ser implantado sem o CRM, porém o CRM, frequentemente, precisa acessar dados da rearguarda que são disponibilizados pelo ERP, ou por outros sistemas que fazem o mesmo papel.

MADRUGA(2006.P-1107). Na figura 03 podemos verificar as diferentes utilizações do ERP e do CRM.

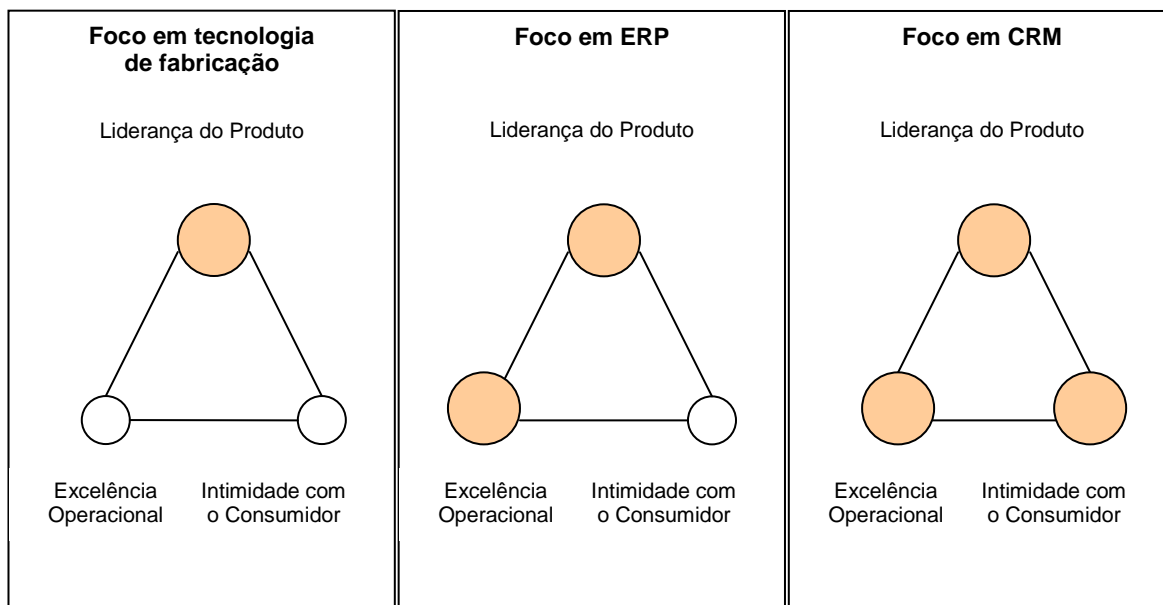


Fig 03 – Uso do ERP e CRM

Fonte – MADRUGA-2006 – P.108

Surgindo dessa forma a necessidade de novas tecnologias para suprir uma emergente demanda e, o crescimento acelerado das tecnologias de processamento de dados, foi uma dos fatores que acelerou o sistema de relacionamento com o cliente.

As empresas foram forçadas novamente a avaliar suas equações de lucro, procurando novas formas de maximizar resultados. Desta forma, além do ERP, surgiram novas tecnologias que permitiram que as empresas olhassem para fora no sentido de interagir com seus clientes. Sistemas de Customer Relationship Management – CRM, ofereceram novas maneiras de centralizar a gestão da interação com clientes com um foco acentuado no aumento da receita. MADRUGA APUD BARKLEY, 2006.

Para GREENBERG (2001 – P.65), existem três tipos de tecnologias CRM: o operacional, o analítico e o colaborativo.

- **CRM operacional:** Uso primário do CRM; se assemelha ao ERP, tem funções empresariais típicas, envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedidos, faturamento/contabilidade, automação de marketing e vendas. Sua faceta maior é a possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de finanças, recursos humanos. Parte do universo da CRM operacional inclui os *Call Centers*.
- **CRM analítico:** Diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa. A vantagem desses aplicativos não está apenas nos algoritmos de armazenamento, mas também na capacidade de personalizar a utilização dos dados.

- **CRM colaborativo:** Essa é uma superposição. É um centro de comunicações, a rede de coordenação que oferece as rotas neurais para os clientes e os seus fornecedores. Ela pode consistir de um portal, um aplicativo de PRM, ou um centro de interação com os clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação como a Web ou o e-mail, canal de voz, ou correio convencional. Pode consistir de uma estratégia sobre canais, ou seja, é qualquer função do CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.

A interação com os clientes é uma das vantagens trazidas pela tecnologia CRM, isso significa oferecer ao cliente a possibilidade e a conveniência de obter algo que necessita sem ter de contar com uma pessoa muito ocupada, ou pior, desanimada. GREENBERG, 2001. P70)

5. DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O processo entre o sonho e a realização de possuir uma habitação própria, custa muitas vezes o investimento de toda uma vida de muito esforço e trabalho. O bem *habitação* possui diversas características peculiares, entre os quais se pode destacar: necessidade básica, custo elevado, durabilidade, heterogeneidade, imobilidade, para (Morais, 2002), o fato de todos necessitarem de moradia faz de cada família um demandante potencial no mercado habitacional.

Sendo assim, a satisfação dos clientes é fator obrigatório como resultado para o crescimento das indústrias do segmento. Faz-se necessário que todos os pontos de relacionamento com o cliente sejam trabalhados de forma a realmente minimizar a possibilidade de insatisfação. As pessoas precisam sentir-se importantes e seguras.

Os fatores apresentados a seguir foram extraídos a partir de estudos e levantamentos, além de pesquisa a partir de estudo de caso com uma grande empresa de construção civil no Nordeste. Foi identificados 6 pontos de contatos os quais fazem o diferencial na relação empresa e cliente no ambiente da indústria da construção civil. São eles:

- 1. Quando o cliente ainda é *Prospect*:** Quando o Cliente ainda é cliente da Corretora e/ou está procurando um imóvel. Nesse momento o contato é realizado através do site. O cliente está encantado pela imagem, pela marca e pela publicidade realizada pelo Marketing Institucional e Direto – Nesse momento o cliente ainda não assinou contrato.
- 2. Assinatura da Proposta de Compra e Venda:** Nesse momento existe a aprovação do crédito a emissão do contrato e recebimento do contrato.
- 3. Acompanhamento da Obra:** Em média após um ano do lançamento inicia-se a obra. A partir de então o cliente pode acompanhar a obra através do site, onde constarão fotos e gráficos informando o estágio da obra e também visitar a obra em dias pré-determinados pela equipe de engenharia.

4. Entrega da obra: o cliente recebe informativos onde constarão os direitos e deveres a serem cumpridos pelas partes para a concretização da entrega do imóvel adquirido. O cliente é convidado e apresentado ao empreendimento pronto – a partir de então acontece simultaneamente a entrega efetiva das chaves, o cliente efetiva uma vistoria em sua unidade habitacional – recebe documentações como manual de proprietário, contendo todas as garantias do referido bem e especificando o tipo de material utilizado na construção de sua unidade habitacional.

5. Relacionamento pós entrega: O cliente terá a garantia do bem. Será assistido pelo departamento de assistência técnica o qual, garantirá a resolução de problemas considerados como vícios de construção, podendo ser ocultos ou não.

6. Setor financeiro: Durante todo o período que o cliente tiver obrigações financeiras a cumprir, o mesmo se relacionará com o setor financeiro – da escolha da melhor data para os vencimentos, a forma de financiamento até as renegociações de pagamentos. Enfim esse relacionamento atualmente pode durar até 20 anos, ou mais.

A compra de um imóvel na planta é uma compra de imagem, de um conceito – Entende-se que o cliente recebe um contrato que garantirá a edificação da sua unidade habitacional, através de especificações contidas no memorial descritivo da incorporação, em certo período de tempo – e será, esse contrato que garantirá o recebimento do bem.

Somos remetidos nesse contexto à qualidade total em serviços, onde, conforme afirma SOUZA apud NORMAN(2000), Momento da Verdade: É todo o momento em que o cliente entra em contato com a empresa e seus serviços, de modo direto ou indireto. Neste momento é criada a qualidade de uma prestação de serviço e Pacote de Serviços: Conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente – que possui um serviço núcleo e serviços periféricos.

- Serviço Núcleo: Serviço essencial
- Serviços periféricos: Componentes não essenciais.

Partindo dos Momentos da verdade, uma empresa pode:

- Criar uma empatia com os clientes;
- Usar instrumentos para criar e enriquecer a interação e motivação do momento da verdade;
- Articulações de Feedback;
- Administrando o Cliente; e
- Exposição ao clima e ambigüidade de papéis.

Para Albrecht, 1994, Ciclo de Serviço: É a seqüência de momentos da verdade que o cliente passa para ter o serviço completamente realizado.

No diagnóstico realizado anteriormente visualizamos através da figura 03 a descrição dos pontos mais impactantes do Ciclo de serviços na construção Civil.

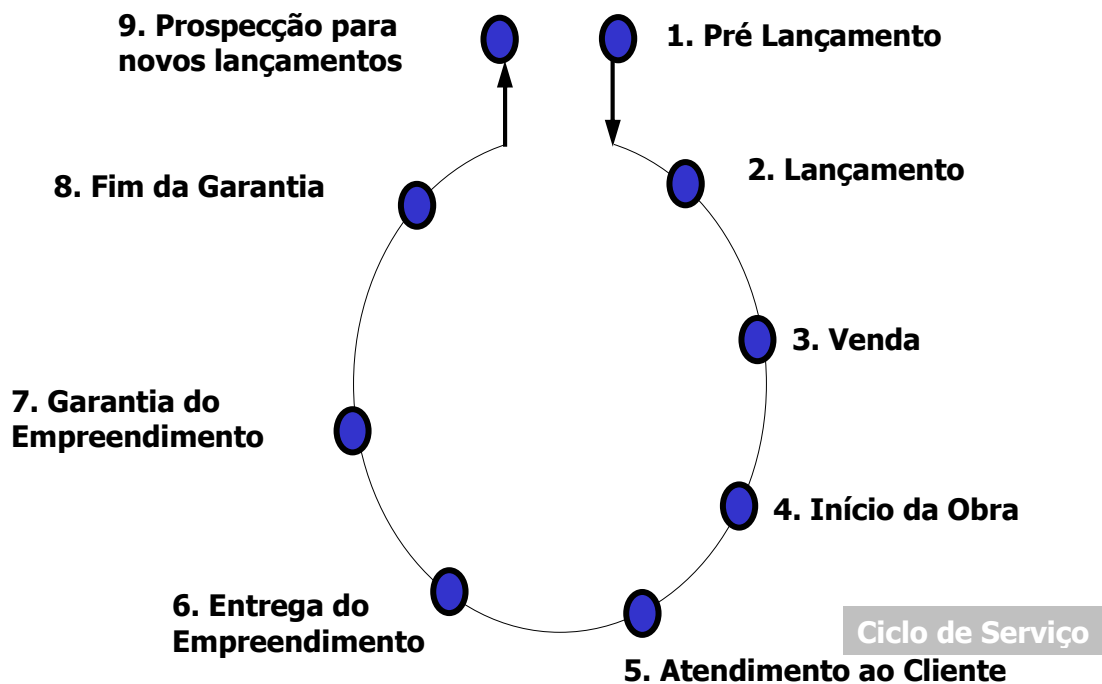


Fig 03 – Ciclo de serviços na Construção Civil: Adaptado, pelo autor, de ALBRECHT (1994).

Esses pontos estão ligados diretamente a outros setores os quais efetivamente compacta ainda mais a organização – sendo o setor de relacionamento com o cliente – cliente interno de outros setores, para satisfazer as necessidades dos clientes externos.

Esse relacionamento permite que o cliente final não venha a sofrer nenhum impacto negativo ao final do processo.

1. **PRÉ LANÇAMENTO:** Onde o corretor cadastra o cliente como possível comprador para a unidade que está a venda. Nesse momento os setores envolvidos são o de Marketing e o de vendas. Entende-se que através das campanhas de marketing o corretor e o cliente se interessaram pelo produto.
2. **LANÇAMENTO:** O ato de se disponibilizar o produto a venda. Nesse momento os setores envolvidos são o de Marketing e o de vendas quando acontece a Veiculação das campanhas de marketing nas mídias de televisão, rádio e jornais impressos e o momento em que o departamento de vendas ajusta os conhecimentos sobre o produto com toda a equipe de vendas para subsidiar o atendimento ao cliente.
3. **VENDA:** O ato de colher assinatura de contrato, sanar dúvidas referente a proposta e contrato, Entrega de contrato e documentos que fazem parte do contrato - confirmação da venda. Os setores envolvidos nesse processo são: vendas, atendimento e financeiro.
4. **ATENDIMENTO AO CLIENTE:** Após a assinatura do contrato, o cliente pode sofrer algumas adversidades na sua vida, tais como: casamento, nascimento de filhos, desemprego, e dessa forma

necessita, alguns investimentos necessitam ser alterados. Nesse momento, ele procura a instituição para efetuar críticas e até mesmo solicitar readequações no bem adquirido e/ou contratos assinados. Cabe ao profissional atendimento e o de Ombudsman receber essas solicitações e críticas, analisá-las e encaminhar aos setores responsáveis e buscar a solução das mesmas em tempo hábil para não afetar a credibilidade da empresa perante o cliente. Nesse momento, esse profissional deverá fazer o jogo do ganha – ganha, fazendo com que, o relacionamento entre cliente e empresa se fortaleça em todos os momentos de contato.

5. **INÍCIO DA OBRA:** Informar o cliente sobre o início da Obra, datas para alteração do produto, agendamento de visitas às obras, acompanhamento do andamento da obra. Os setores envolvidos nesse setor são: Marketing, Atendimento ao cliente, setor de projetos e setor de produção.
6. **ENTREGA DE EMPREENDIMENTO:** Recebimento de informativo de finalização da obra, elaboração de Cronograma de entrega, vistoria as unidades e áreas comuns, Entrega das chaves, manuais e brindes. Os setores envolvidos nesse setor são: Marketing, Atendimento ao cliente, setor de projetos e setor de produção.
7. **GARANTIA DO EMPREENDIMENTO:** Atendimento a solicitações de Assistência técnica e encaminhamento para execução das solicitações procedentes e retorno ao cliente das reclamações improcedentes - Os setores envolvidos nesse setor são: Atendimento, Assistência Técnica e Jurídica.
8. **FIM DA GARANTIA:** Informar do fim da garantia do Empreendimento ao Sindico do Condomínio ou proprietário da edificação Os setores envolvidos nesse setor são: Atendimento, Assistência Técnica e Jurídico.
9. **PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES:** Através da pesquisa de satisfação dos clientes surge novos mercados para o nascimento produtos, então o departamento de planejamento de mercado, através dessas informações passa a conhecer as exigências dos consumidores, usuários do produto, passando a propor novos processos com o intuito de adequar os novos produtos as necessidades dos clientes, e a partir de então formar um novo produto. Os setores envolvidos nesse setor são: Atendimento, vendas e marketing.

No diagnóstico realizado inicialmente, referente aos processos internos relacionados ao Relacionamento com o cliente, ficou perceptível o entendimento de que, durante todos os estágios da obra o cliente é focado com o objetivo de atestar o cumprimento do contrato. Para isso a empresa como um todo deverá estar também focado no cliente. O momento da verdade evidenciado no ciclo de serviço nos permite ainda compreender a necessidade da utilização da ferramenta de CRM, sendo a ferramenta que evidenciará de forma mais concreta os resultados obtidos durante todo o processo de relacionamento com o cliente.

Pode-se atestar ainda que, o tempo de relacionamento varia devido a duas circunstâncias – tempo de finalização da garantia do imóvel e tempo de financiamento.

Constatamos que o relacionamento com o cliente da Construção civil será de no mínimo oito anos e se encerrará apenas ao final do prazo de financiamento do bem específico e caso o cliente seja fidelizado, o relacionamento se estenderá aos outros bens.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou o processo monitoramento da relação cliente e empresa, ao que se refere ao comportamento do consumidor no segmento da Indústria da Construção Civil. Nesse segmento devido ao valor do produto representar muitas vezes o total referente ao investimento de toda uma vida, o comprometimento das partes é fator indispensável para o crescimento organizacional. Em vários casos, o desafio é entender cada cliente como se fosse o seu próprio mercado. As principais contribuições incluem a identificação dos aspectos críticos na introdução do profissional Ombudsman na indústria da construção Civil. São também descritos os processos de contatos entre a empresa e o cliente, históricos de consumo, relacionamento com o cliente e ciclo de serviços. A finalidade inclui a verificação de como e por quê a necessidade de relacionar-se com o cliente é tão importante para o segmento da construção Civil.

As conclusões permitem perceber que a estrutura de Relacionamento com o Cliente na Construção Civil provê maior produtividade à área de Vendas e transfere o controle da gestão de relacionamento para a empresa, sendo os resultados a base fundamental para ações de marketing, proporcionando prospecção de novos clientes. No entanto faz-se necessário a implementação de estratégias de marketing para segmentar e prospectar clientes, otimizar os processos existentes e/ou alterá-los gerando a melhoria contínua.

Trabalhos futuros irão focar uma sistemática de retroalimentação e atualização de dados vindos dos clientes, formas de interação e formação do *marketing* de relacionamento, além da aplicação de modelos estruturados para transformar os dados cadastrados no sistema de CRM em oportunidades de negócios.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl: **Serviços Internos**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALECRIM, Emerson, **Redes Neurais Artificiais**. São Paulo: Fiap, 2004.
- DALL´AGNOL, Gizele Paula. **O ombudsman do Consumidor na organização privada**. São Leopoldo – Unisinos, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário de Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo – 6ª edição, 2005.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1990.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson, 3ª edição, 2005.

GREENBERG, Paul, **CRM, Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JOBIM, Margaret. **Método de Avaliação do nível de Satisfação dos Clientes de imóveis residenciais**. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – UFRGS, 1997.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de Estratégias de Relacionamento com o cliente em Pequenas e Médias Organizações: Uma abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**. Florianópolis: UFSC, 2004

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. São Paulo: Atlas, 2006

O'CALLAGHAN, Jéssica – **Revista do Consumidor Moderno, os novos desafios de quem constrói**. São Paulo, pags 36 a 38 - Edição 123, 2007

PEPPERS, Dom. **CRM Séries – Marketing 1 TO 1: Aumentando o valor de seus Clientes com CRM**. www.lto1.com.br – 2004.

PEPPERS, Dom. **CRM Séries – Marketing 1 TO 1**. www.lto1.com.br – 2004.

POSER, Von Denise. **CASE: TECNISA, mais construtora por m²** . São paulo. www.espm.br/centraldecases.

PRIETO, Vanderli Correia, CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão do Relacionamento com o Cliente em Mercados Busines – to – Busines**. Revista Produção on line – Março/2005 – vol 5 nº 1 – www.produçãoonline.inf.br

VOLPI, Alexandre. **A História do consumo no Brasil: do mercantilismo à era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998