
Aplicação de Avaliação da Satisfação do Cliente Contratante pela Empresa de Projeto

Application of Contractor Client Satisfaction Evaluating by Design Firm

Leandro Francischetti

| e-mail: leandro_francischetti@hotmail.com |

Nathália de Paula

Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP).

| e-mail: nathaliapaula@yahoo.com.br | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3199008972624389> |

Flávia Rodrigues de Souza

Professora Faculdades Alves Faria e Programa de Pós-graduação FAU Universidade Mackenzie.

| e-mail: flavia.rodrigues.souza@gmail.com | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0666516351259634> |

Fernanda Andrade Ferrari

Arquiteta e Urbanista pela Universidade de São Paulo.

| e-mail: feferrari@gmail.com | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5727985301648111> |

Maria Teresa Faria e Godoy

| e-mail: mariateresa@arqmate.com.br |

Silvio Burrattino Melhado

Professor Associado da Universidade de São Paulo. Mestre e Doutor em Engenharia Civil (USP).

| e-mail: silvio.melhado@poli.usp.br | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6957733339061299> |

RESUMO

Proposta: Apresentar os resultados da aplicação de avaliação da satisfação do cliente contratante, promovida por uma empresa de projeto de esquadrias e fachadas em alumínio. **Método de pesquisa/Abordagens:** O método adotado foi a pesquisa-ação. A empresa participou do Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto. **Resultados:** A empresa aplicou a ferramenta de avaliação da satisfação do cliente e obteve sugestões para melhorar a relação com as outras empresas, com o objetivo de reduzir incompatibilidades entre os projetos, retrabalhos, e prazos de entrega dos projetos de arquitetura e de esquadrias. **Contribuições/Originalidade:** Ferramenta para avaliar a satisfação do cliente periodicamente, a fim de obter dados de modo organizado e transformá-los em informações, promovendo melhorias nos processos da empresa de projeto.

Palavras-chave: avaliação. Satisfação do cliente. Empresa de projeto.

ABSTRACT

Proposal: Presenting the application results of contractor client satisfaction evaluation achieved by aluminum frames and facades design firm. **Methods:** The method adopted was the act-research. The firm participated in the Management Development Program for Design Firms. **Findings:** The firm applied the tool of client satisfaction evaluation and obtained suggestions to improve the relation with other firms, aiming to reduce incompatibilities among designs, rework, and delivery of architectural designs and frames designs. **Originality/value:** A tool to evaluate client satisfaction periodically to obtain data and transform it into information, providing improvements in the design firm processes.

Key-words: evaluation. Client satisfaction. Design firm.

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil é caracterizado pela oscilação da demanda produtiva, apresentando períodos de alto crescimento e outros de forte recessão. Estas variações dificultam o processo de gestão das empresas do setor, pois se torna necessária a sua estruturação para enfrentar as diferentes situações. Além disso, as mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais ocorridas no setor indicam a necessidade de redefinição das formas de trabalho e relacionamentos vigentes até então nas empresas, incluindo as de projeto (SOUZA, 2009).

Deste modo, a gestão e seus instrumentos têm como finalidade permitir que as empresas possam, através de um processo de organização e “autoconhecimento”, planejar estratégias tanto para tempos de dificuldade quanto para épocas de alta demanda, atendendo às novas necessidades do mercado (SOUZA, 2009).

Neste contexto, foi criado o Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP) – também conhecido como Soluções para Empresas de Projeto, iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos, do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP.

Iniciou-se o programa “Soluções” em 2006, com o objetivo de promover o desenvolvimento gerencial das empresas de projeto por meio da implementação de modelos de gestão, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos finais (projetos), além de facilitar o alcance das metas das empresas e a satisfação de seus clientes e contratantes. Foram realizadas quatro edições do programa em 2006, 2007, 2008 e 2010. O grupo de trabalho da 4ª edição do “Soluções” contou com a participação de cinco empresas, sendo duas de projeto de arquitetura, uma de projeto de esquadrias de alumínio, uma de projeto de instalações prediais e uma especializada em projetos de segurança contra incêndio.

Este trabalho tem como objetivo apresentar os resultados da aplicação de avaliação da satisfação do cliente contratante, promovida pela empresa de projeto de esquadrias e fachadas em alumínio participante do grupo.

2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação. Thiollent (2005) define pesquisa-ação como “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

A rotina do “Soluções 4” foi composta por reuniões mensais, às quais compareciam todas as empresas participantes. Durante as reuniões foram realizadas apresentações referentes aos módulos de gestão propostos por OLIVEIRA (2005) – planejamento estratégico, estrutura organizacional, gestão de custos, gestão de recursos humanos, gestão comercial e marketing, sistema de informação, planejamento e controle do processo de projeto, serviços agregados ao projeto e avaliação de desempenho – promovendo a troca de experiências entre as empresas, bem como dinâmicas, solicitações de diagnósticos e tarefas baseadas em SOUZA (2009), a serem desenvolvidos no dia a dia de cada empresa, resultando em alterações e desenvolvimento de sua estrutura de gestão. As empresas contaram com o auxílio de um colaborador dedicado aos estudos e à implementação do modelo de gestão composto pelos módulos já mencionados. Neste artigo, este colaborador é denominado colaborador de gestão.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A conformidade entre os requisitos do cliente e o fornecimento de produtos e serviços é um indicador pelo qual a sua qualidade é determinada. A captação das percepções dos clientes em relação aos produtos e aos serviços é necessária para a identificação das suas necessidades e de sua satisfação (PIZAM e ELLIS, 1999).

Segundo Leeflang e Wittink (2000), a satisfação⁽¹⁾ do cliente pode ser entendida como o resultado da comparação entre as expectativas do cliente e os benefícios oferecidos pela empresa (percebidos pelo cliente).

Uma avaliação bem planejada e conduzida sobre a satisfação dos clientes é um instrumento para tomada de decisão na empresa, já que permite: analisar se os recursos despendidos estão promovendo a satisfação dos clientes; identificar oportunidades para inovação de produtos e serviços; avaliar o seu desempenho, de modo a verificar se os esforços de melhoria estão sendo corretamente conduzidos nas questões de maior valor para o cliente; e auxiliar no fortalecimento da competitividade da empresa (JOBIM, 1998).

Conforme Jobim (1998), para o desenvolvimento do processo de avaliação da satisfação do cliente, deve-se atentar para os seguintes tópicos:

- identificação do cliente a ser considerado na avaliação – há os clientes internos, intermediários e finais ou externos;
- instrumento de avaliação – questionários entregues pessoalmente ou enviados por correio eletrônico; entrevistas pessoais etc.;
- amostragem – definição do tamanho da amostra para que a avaliação seja representativa;
- periodicidade – monitoramento dos níveis de satisfação do cliente com o decorrer do tempo, e utilização dos dados da avaliação em uma base efetiva para planejar ações de melhoria;
- responsabilidade – definição dos responsáveis por aplicar, analisar e divulgar os dados da avaliação;
- forma de análise e divulgação dos resultados – a análise deve ser simples e de fácil entendimento por todos os colaboradores da empresa;

- retroalimentação – identificação das causas dos problemas levantados na avaliação, e de oportunidades de melhoria dos produtos/ serviços, e/ou da gestão da empresa.

Hayes (1997) apresenta um modelo geral para desenvolvimento e uso de questionários de satisfação para determinar as percepções e atitudes do cliente, com foco na qualidade do serviço ou no produto fornecido. O modelo contém três aspectos:

- determinação dos requisitos do cliente – auxilia no entendimento de como os clientes definem a qualidade dos produtos e serviços, e como satisfazê-los; facilita o desenvolvimento do questionário de satisfação;
- desenvolvimento e avaliação do questionário – inclui a seleção de questões, considerando os requisitos do cliente; o formato do questionário; a determinação de como os dados podem ser obtidos de uma maneira confiável;
- e uso do questionário – inclui a análise dos dados obtidos e a retroalimentação da ferramenta de avaliação.

Vavra (1997) destaca a importância do *feedback* contínuo do cliente. Em vez de esperar que o cliente demonstre seu descontentamento, o que muitas vezes pode não ocorrer, a empresa deve se antecipar e ouvi-lo por meio da aplicação periódica da avaliação de sua satisfação.

Paula e Novaes (2009) apresentam métodos empregados por duas empresas de projeto de edificações para avaliação da satisfação do cliente contratante (incorporadora e construtora). Em uma das empresas, o método compreende itens de avaliação aos quais são atribuídos pesos e geram uma nota. A outra empresa emprega questões e alternativas de respostas. Conforme os autores, os métodos podem ser adaptados e aplicados nas empresas de projeto de diversas especialidades – arquitetura, estrutura, instalações prediais, entre outras – já que tratam do projeto como um serviço.

4 APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE CONTRATANTE PELA EMPRESA DE PROJETO

4.1 Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada é especializada em desenvolver projetos de esquadrias e fachadas em alumínio, atua há 8 anos no mercado. Os sócios titulares são: um arquiteto e um engenheiro; e o quadro de colaboradores é composto por dois projetistas: um fiscalizador de obras e um estagiário.

A empresa participou de edições anteriores do programa “Soluções”. Portanto, os seus gestores já possuíam familiaridade com o modelo proposto por Oliveira (2005), e tinham conhecimento sobre a importância de gerir “o escritório como uma empresa” que possui diversos processos, muitas vezes pouco relacionados à atividade principal do projetista, que é desenvolver projetos.

Isto permitiu que os gestores assimilassem facilmente as ideias e as propostas de ferramentas apresentadas pelo colaborador de gestão, facilitando o processo de implementação do modelo de gestão. O fato de a empresa ser pequena em número de colaboradores e espaço físico também colaborou para a implementação, pois a comunicação entre os colaboradores era simples, rápida e direta.

Os principais clientes da empresa são incorporadoras e construtoras que buscam aprimorar seus empreendimentos, otimizando, racionalizando e garantindo o desempenho dos seus sistemas de esquadrias por meio da contratação de projetos específicos para este fim.

Neste contexto, a empresa de projetos de esquadrias tem uma relação apenas comercial com os clientes contratantes. A interface ocorre principalmente entre o seu projeto e o de arquitetura, que condiciona o desenho da esquadria, sua forma de funcionamento etc.

4.2 Identificação de novas possibilidades comerciais com o uso de ferramentas de comunicação com os clientes

A empresa de projetos de esquadrias possui boas relações com seus clientes contratantes, uma vez que seus projetos não compõem o caminho crítico das atividades de projeto de um empreendimento, e seus produtos são procurados por clientes que buscam edifícios com melhor desempenho em operação, controle de execução e soluções diferenciadas.

Durante o programa “Soluções 4”, os gestores da empresa tiveram conhecimento referente aos módulos de gestão mencionados no item 2 deste artigo. Durante a análise das suas relações comerciais e de marketing, os gestores entenderam a importância e detectaram a necessidade de se obter o *feedback* do cliente quanto à forma de apresentação de seus projetos, à forma de relacionamento durante o processo comercial, ao atendimento pós-entrega dos projetos etc.

Com o objetivo de aumentar sua carteira de clientes, por meio do aprimoramento de sua forma de atendimento e eventual mudança na política de preços, a empresa decidiu modelar um questionário e um processo de avaliação da satisfação de seus atuais clientes, tentando, inicialmente, diagnosticar os pontos fracos de sua relação com os contratantes. A seguir são apresentados o desenvolvimento da ferramenta de avaliação e os resultados obtidos.

4.3 Desenvolvimento da ferramenta de avaliação da satisfação do cliente contratante

Na empresa de projetos de esquadrias de alumínio foi verificada a possibilidade de implantação de um sistema de avaliação de satisfação do cliente segundo o roteiro a seguir:

- inicialmente, foi realizada uma reunião entre os gestores da empresa e o colaborador de gestão para determinar os resultados a serem obtidos por meio do questionário;
- após a reunião, um questionário simples foi modelado, de modo a facilitar a sua utilização pelo cliente;
- um método de avaliação das respostas enviadas pelos clientes foi desenvolvido para convertê-las em números, permitindo a sua comparação, a criação e o acompanhamento de indicadores;
- o momento do envio do questionário ao cliente foi definido, sistematizando o procedimento.

O desenvolvimento do procedimento de avaliação da satisfação do cliente foi importante, pois a empresa teve que se organizar para planejá-lo e criá-lo, estabelecendo o seu objetivo. Este processo contribui para o amadurecimento da empresa, que passou a valorizar a gestão em sua rotina de trabalho.

Conforme o roteiro descrito anteriormente, foram determinadas as questões essenciais para compor a ferramenta de avaliação da satisfação do cliente contratante. Posteriormente, foi criado um método para a compilação objetiva das respostas advindas do questionário.

Para isto, a colaboração entre as empresas do programa “Soluções 4” foi bastante interessante. Uma das empresas de projeto de arquitetura participantes já havia criado uma planilha eletrônica bem simples e prática para compilação das respostas dos clientes. Esta planilha serviu como referência para a empresa de esquadrias.

Na ferramenta da empresa de esquadrias (Figura 1), basta o cliente atribuir pesos para os critérios gerais de avaliação (comunicação, escopo, qualidade, prazo e equipe) e notas para as questões. A atribuição do peso pelo cliente permite que ele apresente o grau de importância conferido a cada critério.

A ferramenta possui um campo aberto destinado às observações e aos comentários dos clientes. O tratamento destas observações é realizado juntamente com a nota geral da empresa, em reunião dos gestores para análise dos resultados.

Formulário de Avaliação de Satisfação

CLIENTE:	
OBRA:	

1º) Editar as células correspondentes aos pesos (tabela 1) atribuindo a cada grupo de avaliação um valor de 1 (grupo menos importante) a 3 (grupo mais importante). Pode haver repetição de valores:

Tabela 1

Grupo	Peso
Comunicação	
Escopo	
Qualidade	
Prazo	
Equipe	

2º) Preencher a coluna de notas (tabela 2) com a sua avaliação acerca da empresa (valores de 0 a 10):

Tabela 2

Pergunta	Nota
1) Minha avaliação quanto ao atendimento do escopo e das minhas solicitações é:	
2) Minha avaliação sobre a compatibilização com o projeto de arquitetura:	
3) Avalio o atendimento ao prazo como:	
4) Avalio a qualidade geral do projeto como:	
5) O nível de capacitação de nossa equipe de projeto pode ser avaliado como:	
6) Avalio a clareza dos projetos entregues como sendo:	
7) Avalio o atendimento/suporte do contratado, quando solicitado, como:	

3º) Espaço para observações e comentários que achar relevantes:

Figura 1. Questionário de avaliação da satisfação do cliente contratante

A Figura 2 apresenta o modo como os dados inseridos pelos clientes são processados. Os dados dos campos “Avaliação” da Tabela 2 e “Peso” da Tabela 1 geram notas para os critérios gerais (ver campo “Avaliação” da Tabela 1 e gráfico “Desempenho”). Além disso, há a “Avaliação Geral” da empresa que é a média das notas ponderadas, sendo analisada da seguinte forma: verde = acima das expectativas, amarelo = dentro das expectativas e vermelho = abaixo das expectativas.

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nome do cliente e Data			
Tabela 2			
Pergunta nº	Descrição	Avaliação	Pertence ao grupo:
1	Minha avaliação quanto ao atendimento do escopo e das minhas solicitações é:	↑ 9,00	escopo e comunicação
2	Minha avaliação sobre a compatibilização com o projeto de arquitetura:	↓ 3,50	qualidade e equipe
3	Avalio o atendimento ao prazo como:	→ 7,50	prazo
4	Avalio a qualidade geral do projeto como:	↑ 8,00	qualidade
5	O nível de capacitação de nossa equipe de projeto pode ser avaliado como:	→ 6,00	equipe
6	Avalio a clareza dos projetos entregues como sendo:	→ 6,50	qualidade
7	Avalio o atendimento/suporte do contratado, quando solicitado, como:	↓ 4,50	equipe e comunicação
Avaliação Geral:		→ 7,10	
Nota de 8 a 10 - Verde		= Acima das expectativas	
Nota de 5 a 8 - Amarelo		= Dentro das expectativas	
Nota de 0 a 5 - Vermelho		= Abaixo das expectativas	

Tabela 1

Grupo	Avaliação	Peso
Comunicação	→ 6,75	1
Escopo	↑ 9,00	2
Qualidade	→ 6,00	2
Prazo	→ 7,50	3
Equipe	↓ 4,67	1

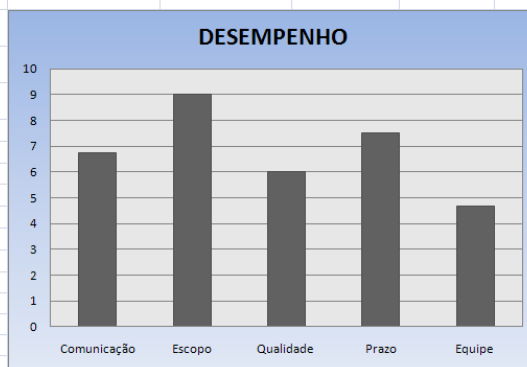


Figura 2. Planilha para avaliação da satisfação do cliente contratante (desenvolvida pela empresa de arquitetura e adaptada à realidade e às necessidades da empresa de projetos de esquadrias – valores fictícios)

Conforme o roteiro determinado e a decisão dos gestores da empresa de enviar semestralmente o questionário aos seus clientes ativos, foi realizada a pesquisa em junho de 2010. Em pouco mais de uma semana, as respostas estavam computadas e disponíveis na planilha eletrônica específica.

Os gestores optaram por enviar o questionário aos clientes mais importantes (25% do total de clientes), aqueles que contratam a empresa e já contrataram os concorrentes. Foram distribuídos 10 questionários e a empresa recebeu 6 respondidos. Os demais clientes (4) fizeram ligações telefônicas para relatar a satisfação com o trabalho realizado. Portanto, todos os clientes se manifestaram, seja pelo questionário ou verbalmente.

4.4 Avaliação dos resultados da avaliação da satisfação dos clientes contratantes

Após computar os resultados da avaliação da satisfação do cliente, os gestores se reuniram para analisar criticamente as respostas e planejar ações de melhoria.

Em relação às notas obtidas, os resultados não foram considerados relevantes pelos gestores da empresa, isto porque os números não demonstraram expressividade suficiente para embasar uma análise mais profunda, compondo somente um panorama geral referente à satisfação dos clientes. Os gestores verificaram que as avaliações não refletiam exatamente o que era percebido nas relações comerciais. Já o campo aberto do questionário apresentou resultados significantes (Tabela 1), pois vários clientes fizeram comentários importantes sobre o serviço da empresa de esquadrias.

Principais respostas da avaliação da satisfação do cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de conhecimento do arquiteto sobre caixilharia; ▪ Como o arquiteto não se aprofunda e não se atualiza quanto à caixilharia, ele necessita consultar o projetista de esquadrias frequentemente; ▪ A empresa se destaca pela qualidade dos projetos e pela compreensão ao atendimento das soluções arquitetônicas.

Tabela 1. Principais respostas da avaliação da satisfação do cliente

Com a análise das respostas, os gestores observaram que as inconsistências existentes entre o projeto arquitetônico e o projeto de esquadrias ocorriam em função do desconhecimento dos arquitetos em relação à especialidade de projetos de esquadrias. Existiam dificuldades na apresentação de informações no projeto arquitetônico necessárias para a elaboração do projeto de esquadrias

Diante disto, a empresa se propôs a realizar um trabalho de divulgação das especificidades do projeto de esquadrias para as empresas de arquitetura, por meio de uma cartilha contendo as informações essenciais para o projetista de esquadrias e que deveriam constar no projeto de arquitetura. Isto com o objetivo de reduzir incompatibilidades entre os projetos, retrabalhos, e prazos de entrega de ambos os projetos.

Assim, foi desenvolvido o Guia de Esquadrias para Arquitetura, uma cartilha com exemplos gráficos e textos curtos, resultando em uma referência para as empresas de arquitetura. A avaliação da satisfação do cliente não foi aplicada novamente até o momento, portanto a empresa não dispõe da opinião dos clientes sobre este material, porém as melhorias nas relações com as empresas de arquitetura – diminuição de incompatibilidades e de retrabalhos – já são notadas no dia-a-dia da empresa de esquadrias.

5 ANÁLISE DE DADOS

De maneira resumida, o processo para criação, desenvolvimento, aplicação da ferramenta de avaliação da satisfação do cliente contratante, e utilização dos dados gerados foi constituído por:

- diagnóstico da necessidade de conhecer a visão dos clientes sobre a empresa, já que existe a pretensão de expandir sua atuação no mercado;
- criação/adoção de ferramentas de avaliação da satisfação do cliente contratante;
- envio periódico de questionários e rápido processamento das respostas obtidas dos clientes;
- análise crítica das respostas e dos indicadores computados, e identificação de pontos fortes e fracos nas relações com os clientes;
- proposição de ferramentas, procedimentos, ou simplesmente, mudanças de postura com o objetivo de melhorar os pontos fracos observados;
- sistematização dos métodos de avaliação da satisfação do cliente com o objetivo de captar a opinião dos clientes sobre as melhorias realizadas.

O processo de criação, desenvolvimento e aplicação da ferramenta se assemelha ao processo descrito por Jobim (1998). O cliente considerado na avaliação foi o cliente

contratante dos serviços relacionados aos projetos de esquadrias; o instrumento de avaliação aplicado foi o questionário enviado por correio eletrônico; o questionário foi enviado a todos os clientes; pretende-se aplicar o questionário periodicamente; a responsabilidade pela ferramenta foi definida informalmente na empresa; a forma de análise dos dados foi definida conforme a Figura 2; e a retroalimentação ocorreu conforme descrito no item 4.4.

Durante a criação da ferramenta de avaliação, os requisitos dos clientes foram considerados de maneira intuitiva na determinação das questões essenciais. Assim, recomenda-se atentar para o modelo relacionado ao desenvolvimento e ao uso de questionários de satisfação proposto por Hayes (1997), realizando a análise de como a empresa está satisfazendo os requisitos dos clientes.

A avaliação da satisfação do cliente realizada pela empresa estudada se assemelha ao método apresentado por Paula e Novaes (2009) – possui itens de avaliação aos quais são atribuídos pesos, gerando uma nota.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da comunicação entre os diversos agentes que interagem durante a elaboração dos projetos foi evidenciada neste artigo. Dispor de ferramentas, que facilitem e direcionem esta comunicação, auxiliam o gestor da empresa de projeto a obter dados de modo organizado sobre a satisfação dos agentes; e a transformá-los em informações com objetivo de promover melhorias em seus processos.

Os gestores da empresa devem estar preparados para receber os resultados da avaliação da satisfação do cliente, pois os resultados podem divergir de suas expectativas. É importante converter as respostas obtidas na avaliação em índices objetivos (notas ou critérios como: bom, regular e ruim) de modo que o resultado seja imparcial, independente de interpretação subjetiva; e também prever um campo para que os clientes façam comentários livres sobre o serviço da empresa. Outro aspecto importante a ser observado é que as respostas dos clientes variam com o tempo, daí a importância de realizar as avaliações periodicamente, possibilitando a associação das respostas obtidas com a situação atual da empresa. Além disso, a periodicidade da avaliação foi destacada por Vavra (1997), considerando a antecipação das percepções dos clientes.

Para atingir resultados relevantes, no que diz respeito a melhorar as interações entre os diversos agentes que interferem em um projeto, deve-se estar disposto a utilizar os dados advindos da avaliação para idealizar mecanismos, ferramentas e procedimentos que favoreçam a solução dos problemas que geram insatisfação, e que garantam a manutenção dos aspectos considerados positivos.

7 REFERÊNCIAS

FULLERTON, G. Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.18, i.1, p.92-100, jan. 2011.

Hayes, B. E. **Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods**. 2. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1997.

JOBIM, M. S. S. Avaliação da satisfação do cliente no sistema da qualidade da empresa construtora. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO TECNOLOGIA E GESTÃO NA PRODUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EPUSP, 1998.

LEEFLANG, P. S H.; WITTINK, D. R. Building models for marketing decisions: Past, present and future. **International Journal of Research in Marketing**, v.17, i.2-3, p.105-126, sep. 2000.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. 2005. 262 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PAULA, N.; NOVAES, C. C. Avaliação da Satisfação do Cliente Contratante do Serviço de Projeto de edificações. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO; WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 9., 2009, São Carlos. **Anais...** São Carlos: USP/ANTAC, 2009.

PIZAM, A.; ELLIS, T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.7, p.326-339, 1999.

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto**. 2009. 202p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, F. et al. Implementação do modelo de gestão para pequenas empresas de projeto. Análise da etapa de gestão financeira e gestão de recursos humanos em uma empresa de projeto de esquadrias. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

VAVRA, T.G. **Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

8 AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à empresa ARQMATE Consultoria e Projetos de Esquadrias por contribuir com dados para a elaboração deste artigo. Agradecem também à CAPES e ao CNPq pelas bolsas de pesquisa concedidas às autoras.

Notas:

(1) Embora o tema do artigo seja satisfação do cliente, é importante destacar que existem outras variáveis que se relacionam com uma boa avaliação da empresa pelo cliente, a ponto deste indicá-la para outras pessoas, tais como: confiança e compromisso no relacionamento. Sobre estes temas, consultar Fullerton (2011).