

PAULA CASSÁVIA E SILVA

**GESTÃO DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA CONSTRUTORA**

São Paulo
2017

PAULA CASSÁVIA E SILVA

**GESTÃO DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA CONSTRUTORA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção.

Orientador: Silvio Burrattino Melhado.

São Paulo
2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Orientador Prof. Silvio Burratino Melhado por sua disponibilidade em me orientar, por toda paciência e conhecimento transmitido.

A empresa em que trabalho que colaborou financeiramente, acreditou em mim e me incentivou para a realização deste curso.

À minha Terapeuta pelo constante incentivo para o início e a conclusão do curso. Por nunca desistir em ajudar a enxergar meu potencial e acreditar em mim.

Aos meus colegas de trabalho pela cooperação e troca de informações que foram essenciais.

Aos meus novos amigos feitos durante o curso na Poli.

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, que foram os responsáveis financeiros pela minha formação acadêmica, o que me possibilitou também a realização deste curso. Por todo o carinho, educação e incentivo que sempre recebi.

Ao meu irmão e ao meu noivo, que transmitem todo o orgulho que sentem pela conquista de uma nova etapa na minha vida.

“Eu aprendi que a coragem não é ausência do
medo, mas a superação dele. ”

Nelson Mandela

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo no setor da construção civil, e visto o aumento das exigências dos compradores para a aquisição das unidades habitacionais, a possibilidade da personalização durante a construção vem sendo tratada como um diferencial, tanto para o marketing de venda das construtoras, quanto para o cliente, no momento da escolha do Produto.

Levando este fato em consideração, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a gestão do processo de personalização de unidades em uma empresa construtora, destacando os principais pontos, verificando as dificuldades para o desenvolvimento do processo e propondo melhorias.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre padronização, flexibilização e personalização de unidades habitacionais, analisados documentos e processos da empresa objeto do estudo de caso, realizadas visitas em campo e aplicadas entrevistas com pessoas chaves dos departamentos envolvidos no processo de personalização.

A partir de todo o material, foram observados alguns pontos principais e a partir disto propostas melhorias com o objetivo de aprimorar a interface e a comunicação entre os departamentos envolvidos, diminuir o risco de erros e retrabalhos in loco, consequentemente custos para a Construtora, e buscar a satisfação de todos os clientes.

Palavras chaves: Construção Civil. Processo de Personalização. Unidades habitacionais.

ABSTRACT

Faced with an increasingly competitive market in the construction sector, and given the increasing requirements of buyers when acquiring housing units, the possibility of customization during construction has been treated as a differential, both for the sales marketing of the builders, and for the customer itself, at the moment of choosing the Product.

Considering that, this work was developed aimed at analyzing the units customization process management within a building company, highlighting the most relevant issues, verifying the difficulties during the process development and proposing improvements.

Bibliographic researches on standardization, flexiblensess and customization of housing units were carried out, documents and processes related to the company object of the case study were analyzed, field visits were realized and interviews were applied to key people of the departments involved in the customization process.

Based on the entire material, some main points were observed and, from this, improvements were proposed in order to better the interface and communication among the departments involved, to diminish the risk of errors and reworking in loco, consequently additional costs to the Builder, and, at the end, to achieve all customers' satisfaction.

Key words: Construction. Customization process. Housing units.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa	12
Figura 2 – Detalhe ampliado do Organograma da Empresa.....	13
Figura 3 – Procedimento de Personalização da Empresa	22
Figura 4 – “Capa” do Orçamento de Personalização	25
Figura 5 – “Detalhe” do Orçamento de Personalização	26
Figura 6 – Termo de Vistoria do Imóvel	28
Figuras 7 e 8 – Foto da Fachada – Empreendimento Padrão A	34
Figura 9 – Foto do Boulevard – Empreendimento Padrão A	35
Figura 10 – Opção de Planta A – Empreendimento Padrão A	35
Figura 11 – Opção de Planta B – Empreendimento Padrão A	36
Figura 12 – Opção de Planta A Duplex Inferior – Empreendimento Padrão A	37
Figura 13 – Opção de Planta Única Duplex Superior – Empr. Padrão A	38
Figura 14 – Planta de Personalização de Alvenaria – Empreendimento Padrão A ..	40
Figura 15 – Planta de Personalização de Elétrica – Empreendimento Padrão A	41
Figura 16 – Legenda de Personalização – Empreendimento Padrão A	42
Figura 17 – Proposta de Personalização de Acabamentos – Empr. Padrão A	44
Figura 18 – Controle de Aquisição da Personalização – Empr. Padrão A	45
Figura 19 – Foto da Cozinha – Material Padrão – Empreendimento Padrão A	46
Figura 20 – Foto do Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão A	47
Figura 21 – Foto do Banho – Material Padrão – Empreendimento Padrão A	47
Figura 22 – Foto Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão A	48
Figura 23 – Foto do Banho – Material Prime – Empreendimento Padrão A	48

Figura 24 – Foto do Banho – Material Prime – Empreendimento Padrão A	49
Figura 25 – Terraço – Material Prime – Empreendimento Padrão A	50
Figura 26 – Sala – Material Prime – Empreendimento Padrão A	50
Figura 27 – Terraço – Material Prime – Empreendimento Padrão A	51
Figura 28 – Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão A	53
Figura 29 – Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão A	54
Figuras 30 e 31 – Fotos do Empreendimento Padrão B	57
Figura 32 – Opção de Planta A – Empreendimento Padrão B	58
Figura 33 – Opção de Planta B – Empreendimento Padrão B.....	59
Figura 34 – Opção de Planta C – Empreendimento Padrão B	60
Figura 35 – Opção de Planta Duplex Inferior – Empreendimento Padrão B	61
Figura 36 – Opção Única Duplex Superior – Empreendimento Padrão B	62
Figura 37 –Proposta de Personalização de Acabamentos – Empr. Padrão B	64
Figura 38 – Projeto de Personalização de Acabamentos – Empr. Padrão B	65
Figura 39 – Legenda do Projeto de Personalização – Empr Padrão B	66
Figura 40 – Controle de Aquisição da Personalização – Empr Padrão B.....	68
Figura 41 – Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão B	69
Figura 42 – Banho Social – Material Padrão – Empreendimento Padrão B	70
Figura 43 – Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão B	71
Figura 44 – Banho Principal – Material Prime – Empreendimento Padrão B	72
Figura 45 – Cozinha – Material Prime – Empreendimento Padrão B	73
Figura 46 – Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão B	74
Figura 47 – Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão B	75

Figura 48 e 49 – Fotos do Empreendimento Padrão C	78
Figura 50 – Opção de Planta A – Empreendimento Padrão C	79
Figura 51 – Opção de Planta B – Empreendimento Padrão	80
Figura 52 – Opção de Planta C – Empreendimento Padrão C	81
Figura 53 – Opção única Duplex Superior – Empreendimento Padrão C	82
Figura 54 – Planta de contrato ratificada – Un. 12 – Empr. Padrão C.....	84
Figura 55 – Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão C	85
Figura 56 – Cozinha – Material Padrão – Empreendimento Padrão C	86
Figura 57 – Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão C	86
Figura 58 – Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão C ...	87
Figura 59 – Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão C	88
Figura 60 – Gráfico de opção de planta – Software Demo	97
Figura 61 – Relatório de acabamentos – Software Demo	98
Figura 62 – Quantitativo de materiais – Software Demo	99
Figura 63 – Relatório de receita – Software Demo	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1. Justificação.....	1
1.2. Objetivo.....	1
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura do Trabalho	2
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
2.1. A Padronização e a Flexibilização no Contexto Geral	3
2.2. Surgimento da Flexibilização na Construção Civil.....	5
2.3. Personalização de unidades habitacionais.....	6
3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO DE UNIDADES NA EMPRESA CONSTRUTORA “A”.....	9
3.1. Apresentação da Empresa.....	9
3.1.1. Missão.....	9
3.1.2. Visão.....	9
3.1.3. Características.....	9
3.1.4. Estrutura Organizacional.....	11
3.2. Padronização dos empreendimentos.....	12
3.2.1. Empreendimentos Padrão A.....	13
3.2.2. Empreendimentos Padrão B.....	15
3.2.3. Empreendimentos Padrão C.....	17
3.3. Procedimento de Personalização.....	18
3.3.1. Procedimento.....	18
3.3.2. Planilha de Orçamento.....	23
3.3.3. Liberação do projeto para a produção.....	26
3.3.4. Vistoria do departamento de qualidade.....	26
3.3.5. Vistoria de entrega das chaves.....	27
3.4. Personalização por categoria – Padronização.....	28
3.4.1. Empreendimentos Padrão A.....	28
3.4.2. Empreendimentos Padrão B.....	29
3.4.3. Empreendimentos Padrão C.....	30
3.5. Características do programa – Estratégia de marketing.....	31

3.6. Personalização de projetos em empreendimentos padrão A – estudo de caso.....	32
3.6.1. Pacote de personalização ofertado.....	34
3.6.2. Exemplo de projeto com alteração.....	39
3.6.3. Personalização de acabamentos.....	41
3.6.4. Controle de aquisição da personalização.....	44
3.6.5. Fotos das unidades privativas.....	45
3.6.6. Pesquisa de satisfação.....	51
3.6.7. Receita de personalização.....	54
3.7. Personalização de projetos em empreendimentos padrão B – estudo de caso.....	55
3.7.1. Pacote de personalização ofertado.....	57
3.7.2. Personalização de acabamentos.....	62
3.7.3. Exemplo de projeto.....	64
3.7.4. Controle de aquisição da personalização.....	66
3.7.5. Fotos das unidades privativas.....	68
3.7.6. Pesquisa de satisfação.....	73
3.7.7. Receita de personalização.....	75
3.8. Personalização de projetos em empr. padrão C – estudo de caso.....	76
3.8.1. Pacote de personalização ofertado.....	78
3.8.2. Planta de contrato ratificada.....	83
3.8.3. Fotos das unidades privativas.....	84
3.8.4. Pesquisa de satisfação.....	86
3.8.5. Receita de personalização.....	87
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
4.1. Propostas gerais.....	88
4.2. Propostas específicas	94
4.2.1. Empreendimentos padrão B e padrão C.....	94
4.2.2. Empreendimentos padrão A.....	99
4.3. Conclusão.....	101
ANEXOS.....	102

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A partir do plano Collor de 1990 e a extinção do Sistema Financeiro da Habitação, o financiamento para a compra de imóveis na planta passou a ser diretamente com a construtora, o que aproximou e criou um relacionamento entre empresa e cliente final.

Este estreitamento na relação entre as partes interessadas no negócio, combinado com o momento econômico do país, alavancou o surgimento de clientes cada vez mais exigentes, que buscavam produtos mais específicos que atendessem as necessidades de sua família.

As construtoras então constataram que diante de um mercado competitivo, a oportunidade na oferta de plantas flexíveis para atingir este novo público seria um diferencial decisivo para o negócio, deixando para trás a padronização e a fabricação em massa dos produtos idênticos. Este movimento traria o cliente para a empresa além de gerar receita extra.

Desde então a personalização tem sido um diferencial e argumento decisivo no momento da compra e venda do imóvel. Porém, para que não se tenha problemas com o prazo e com o custo da obra, e buscando sempre a satisfação do cliente final, esta nova etapa de desenvolvimento de projetos deve ser bem estruturada e planejada, além de ser desenvolvida especialmente para o tipo do público do empreendimento.

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo principal a análise crítica sobre o processo de Personalização da Empresa objeto do estudo de caso, para cada tipo de empreendimento (Segmentos A, B e C).

Associado ao objetivo principal, a presente monografia também busca identificar os impactos que a personalização de unidades gera nas etapas do empreendimento, desde a comercialização até a assistência técnica, e a partir disto propor melhorias, com o intuito de aperfeiçoar o processo através de uma boa gestão, buscar atender

as expectativas dos clientes de todos estes segmentos e diminuir os custos extras para a empresa estudada.

1.3 Metodologia

O conteúdo deste trabalho foi desenvolvido, além de estudos bibliográficos, a partir de análises dos manuais, procedimentos e dados do relacionamento com o cliente e assistência técnica da empresa objeto do estudo de caso, além de entrevistas com pessoas chaves dos departamentos envolvidos no processo de personalização.

A autora desta monografia participa do processo de personalização dentro de uma construtora e esse fato auxiliou na coleta dos dados, análise crítica e na conclusão.

1.4 Estruturação do trabalho

O trabalho é composto por revisão bibliográfica no capítulo 2, com discursos sobre a padronização e a flexibilização no contexto geral, sobre o surgimento da flexibilização na construção civil e sobre a flexibilização de projetos de empreendimentos.

No capítulo 3 foi desenvolvido um estudo de caso sobre o processo de personalização em uma empresa construtora de São Paulo. Este capítulo é composto pelas características da empresa, estrutura organizacional, procedimento de personalização aplicado por ela hoje, sobre os segmentos de atendimento e por três estudos de casos analisando o atendimento de cada segmento. Ainda neste capítulo foram elaborados mais três estudos de casos, abordando o Processo de Personalização aplicado pela construtora em três segmentos diferentes de empreendimentos.

No capítulo 4 foram apresentadas propostas gerais e propostas específicas para com o intuito de aperfeiçoar os processos de atendimento a personalização de projetos em cada segmento de público trabalhado pela construtora.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Padronização e a Flexibilização no contexto geral

Para reduzir a variabilidade no processo produtivo, a padronização é utilizada como ferramenta de gestão. O padrão, de acordo com IMAI (2005) pode ser definido como um conjunto de regras e procedimentos que orientam a execução de tarefas, além de constituir um requisito básico para a melhoria do processo produtivo.

A padronização tem por objetivo definir especificações técnicas que auxiliem na maximização da compatibilidade, reprodutibilidade, segurança e qualidade de determinado processo, produto ou serviço.

Além de reduzir os diferentes métodos de trabalho, a padronização facilita o treinamento das pessoas para atingir um bom nível técnico, equaliza a produção, reduz o consumo de materiais e o desperdício, aumentando a produtividade, qualidade e facilitando o controle dos processos. A padronização sugere a produção em série, repetitividade.

Customizar/Personalizar em contrapartida, é adequar o processo/produto de acordo com as exigências, gosto ou necessidades do consumidor. É alterar algo para que atenda individualmente os requisitos de alguém. É a produção de algo específico.

Flexibilidade é a medida da habilidade do sistema de produção para lidar eficazmente com os efeitos das mudanças não planejadas sentidas por ele (CORRÊA; SLACK, 1994).

De acordo com Campanholo (1999), o conceito da fabricação dos produtos oferecidos aos clientes voltados à padronização, dá lugar à nova estratégia de personalizá-los, em busca da individualização e identidade pessoal. Ele cita que a personalização constitui o terceiro estágio da atividade produtiva. A primeira etapa é a artesanal, a segunda através da Revolução Industrial, com a produção de produtos idênticos/padronizados. Porém, com a elevação do poder socioeconômico de parte da população, destacou-se a necessidade da personalização dos produtos, para atender aos anseios de cada cliente. Desta forma começou-se a “despadronizar”. A Personalização então constitui o terceiro estágio da atividade produtiva.

Weinschenck (2012) define a personalização como:

(...) Personalizar um produto produzido em série, refere-se à habilidade de fornecer produtos e serviços projetados individualmente para cada usuário através de processo de grande flexibilidade e integração.

Com o cenário de grandes transformações por conta da Globalização da economia, as possibilidades e alternativas na construção das habitações, começaram a se esgotar. A individualidade é cada vez mais desejada, através de ferramentas que possibilitem traduzir o que os usuários são revelando sua personalidade. Kotler (1994) sugere que as empresas devem levar em consideração a visão/opinião de seus clientes, em todas as etapas do processo, para se alcançar a qualidade do produto.

Campanholo (1999) diz que:

“A Flexibilidade é mais que um mero recurso mercadológico, na medida em que possibilita atender às incertezas de uma demanda sociodemográfica mais diversificada e prover qualidade ao espaço residencial, tanto na ocupação inicial quanto ao longo do uso da habitação”.

Segundo Slack (1993), obter vantagem na indústria de manufatura significa desenvolver cinco objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Ele menciona que a flexibilidade vem sendo um ponto muito importante para a competitividade entre as empresas, e a qualidade passa a ser item consolidado e não mais um diferencial entre os concorrentes.

As construções habitacionais padronizadas e pré-fabricadas deixam então de considerar as características regionais e culturais da população para atender as demandas dos clientes/usuários reais.

Oliveira (1998) diz que com a elevação do nível de conscientização sobre exigir qualidade, além dos direitos concedidos pelo Código de Defesa do Consumidor desde 1991, tornou o usuário mais exigente também nos aspectos como prazo de execução, custos, manutenção, entre outros.

2.2 Surgimento da Flexibilização na Construção Civil

Com o poder econômico dos compradores cada vez maior, a exigência por produtos diferenciados e flexíveis a adaptações cresceu muito. As construtoras passaram então a utilizar como estratégias a oferta da Personalização de Unidades para alavancar as vendas dos imóveis, atendendo esta nova demanda dos consumidores.

Uma nova organização de administração da produção surge então na qual a variedade e personalização suplantam produtos padronizados: mercados heterogêneos e fragmentados surgem onde antes havia mercados homogêneos. Muitas empresas têm descartado o velho paradigma da produção em massa através da aplicação de tecnologias e novos métodos de gestão, criando variedades e personalização com flexibilidade e rápidas respostas (FRUTOS, 2000).

De acordo com Werna (1993) a indústria da construção civil brasileira passou a colocar mais ênfase na flexibilidade, deixando a produção em massa e larga escala. A flexibilidade passou a ser essencial em um mercado diversificado.

Por esta necessidade, as estratégias do marketing a partir dos anos 90, mudam de mercado-alvo para micromarketing, com a abordagem até o cliente de forma individual. Surge então o termo “personalização em massa”.

Em 1990, através das incorporadoras e construtoras, a personalização de unidades na planta; a possibilidade de alterar os projetos originais das unidades residenciais, através de mudanças espaciais e de acabamentos, para atender a necessidade individual do comprador, seja para fins de moradia ou investimento.

O lançamento de um condomínio horizontal nos arredores de São Paulo, com 118 unidades, em torno de 150 metros quadrados de área construída, no início da década de 1990, ilustra a nova postura.

“Fim da monotonia – a partir de uma planta-padrão de 4 dormitórios, o morador disporá de diferentes tipos de cobertura, varandas, janelas e revestimentos. A intenção é individualizar a residência adaptando-a aos desejos dos moradores (...). O empreendimento pretende decretar o fim das obras uniformizadas, um fator que

pode prejudicar os condomínios tornando-os monótonos visualmente.” (CAMARGO, 1994).

Este exemplo ilustra a teoria de padronização com flexibilidade (HERBERT, 1979), proporcionando economia em escala, porém sem deixar de dar tratamento personalizado a cada família.

Neste momento também acontece à busca da qualidade nos produtos e nos processos na construção civil brasileira. São criados o Código de Defesa do Consumidor e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Os clientes passaram a dar mais relevância a aspectos como prazo de execução e custo de operação e manutenção (OLIVEIRA, 1998).

Paralelamente às questões citadas acima, iniciam-se também os programas publicitários sobre a flexibilidade de plantas (opções de plantas), para atender as diferentes necessidades das famílias. Essa tática se difunde como uma estratégia ao longo dos anos 90.

2.3 Personalização de Unidades Habitacionais

Diante do mercado competitivo, algumas construtoras adotaram a possibilidade da participação do usuário final no desenvolvimento do projeto, como diferencial para atender a demanda de um público exigente.

Desta maneira a empresa oferece produtos personalizados que atendam especificamente as diferentes necessidades dos seus usuários.

Este diferencial alinhado com prazo, custo e qualidade, gera cada vez mais a satisfação do cliente final, objetivo este de todas as empresas da Construção Civil para alcançar a fidelidade do usuário final.

Nos anos 90 houve a difusão das plantas flexíveis, porém apesar desta possibilidade, analisou-se que a flexibilidade oferecida nas propagandas dos empreendimentos, ainda era limitada, sendo seu principal objetivo a tática mercadológica.

Pensando em estratégia de negócio, a flexibilidade pode ser de dois tipos: A flexibilidade planejada e a flexibilidade permitida (BRANDÃO, 1997, 2002; BRANDÃO; HEINECK, 1998).

A flexibilidade permitida é a possibilidade de personalizar o projeto quando é oferecida apenas uma opção de planta (Ex.: Plantas Abertas ou lajes livres). Em geral é usufruído por um público de poder aquisitivo alto, com plantas normalmente acima de 100 metros quadrados.

A flexibilidade planejada, por outro lado, é quando a empresa já sugere aos clientes as opções possíveis para a execução. É oferecido opções de plantas e acabamentos através de um “pacote”, de forma mais limitada.

De acordo com Brandão (2007), A flexibilidade permitida poderia passar a ser sempre um complemento da flexibilidade planejada.

Assim como todos os processos de uma construtora, é imprescindível que exista um procedimento para que a personalização ocorra de forma consolidada e organizada. A implantação de um sistema de gestão de qualidade na empresa se faz necessário. Além de organizar e orientar a execução do processo para os envolvidos, a empresa é vista de forma diferenciada pelos usuários interessados já que possui uma certificação em programas de qualidade. Este diferencial influencia também na comercialização das unidades.

Um ponto muito importante no processo de personalização é garantir a perfeita comunicação e transferência de informações entre cliente e construtora. Esta etapa normalmente é falha por falta de informação das partes ou falha do modo em que a informação é passada para a produção (Ex.: informação clara em projeto). Apenas com a excelência nesta etapa se alcançará a satisfação do cliente final.

A formalização e padronização do procedimento de personalização de unidades em uma empresa construtora trará qualidade no serviço e satisfação do cliente.

Levando em consideração que hoje a configuração da família é muito diferente em relação à configuração de anos atrás, quando tínhamos famílias compostas por pais e muitos filhos, novas propostas de projeto foram necessárias para concepção de moradias para casais sozinhos, com um ou dois filhos, por exemplo.

Além do plano familiar, a personalização no empreendimento é definida por questões sociais, demográficas, econômicas e hábitos.

A empresa deve se organizar para ofertar um leque de opções ao cliente, porém sem atrapalhar o processo produtivo. Para isso, é importante que a empresa crie premissas de atendimento a personalização com base na rotina e tarefas diárias. Por exemplo, estabelecer “opções de alterações” ao cliente, gerando um conjunto de operações repetitivas, através de componentes flexíveis.

O nível de padronização dentro de uma Empresa construtora varia de forma inversamente proporcional ao poder aquisitivo do cliente, ou seja, quanto mais AA for o cliente, mais flexível será o atendimento.

Porém, de acordo com Carvalho e Fensterseifer (1996), a dependência da empresa ao seu nicho de mercado, pode agravar as dificuldades financeiras em períodos de retração de demanda. Por outro lado essa opção permite à empresa um melhor conhecimento de seus clientes e consequentemente a expertise para ofertar de melhores empreendimentos para atender a necessidade do seu consumidor.

Em uma pesquisa realizada pelo núcleo orientado para Inovação na edificação, verificou-se que os critérios mais destacados foram custo e qualidade, em detrimento da flexibilidade, velocidade de produção e confiabilidade (LEITÃO; OLIVEIRA, 1995).

Como a personalização de unidades foge totalmente do processo convencional de desenvolvimento de projetos e da produção, ainda é um desafio. A flexibilidade na execução das unidades autônomas “bate de frente” ao processo que justamente busca a racionalização e ganho de produtividade, com a padronização. Por isso ainda existem muitas dificuldades em alinhar o processo sem interferências nas etapas do projeto e sem interferências com a execução na obra, visto que a execução da uma unidade personalizada é diferente da execução em massa que a produção está acostumada. Além destas dificuldades, ainda existe muita resistência por parte dos envolvidos.

3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO DE UNIDADES NA EMPRESA CONSTRUTORA “A”

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo apresenta-se a Empresa Construtora objeto do estudo de caso da Monografia, estruturada com os seguintes aspectos:

- Breve descritivo da Empresa estudada com base nas informações publicadas no próprio site e informações passadas pelos Gestores consultados;
- Estrutura Organizacional da Empresa e relação entre os departamentos envolvidos no processo de Personalização;
- Procedimento de Personalização de unidades na Empresa. Nichos de atendimento levando em consideração a “classe” do Empreendimento (segmento).

3.1.1 Missão

Desenvolver, produzir e comercializar empreendimentos residenciais e comerciais que as pessoas valorizem e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor, a excelência na entrega e a sustentabilidade do negócio.

3.1.2 Visão

Ser referência de excelência em produtos no segmento de incorporação e construção, gerando valor para clientes e colaboradores.

3.1.3 Características

Uma das principais premissas da empresa intitulada como “A” é a satisfação do seu cliente final. Objetivo esse presente na sua política da qualidade.

A empresa busca a melhoria contínua de seus projetos, participando de todos os processos da atividade imobiliária, desde o estudo de viabilidade do terreno,

definição do produto, desenvolvimento do projeto arquitetônico, lançamento Imobiliário, vendas e execução da Obra.

Possui aproximadamente 100 funcionários, mais de 25 anos de experiência no mercado da construção civil, atuando no nicho residencial e comercial nos principais Bairros de São Paulo: Perdizes, onde possui mais de 25 empreendimentos lançados, Morumbi, Real Parque, Vila Olímpia, Jardins, Vila Mariana, Lapa, Vila Romana, Vila Nova Conceição, entre outras.

Preza pelo bom desenvolvimento dos seus funcionários com incentivos para estudo e formação. A maioria dos colaboradores possuem muitos anos de casa.

Possui dois departamentos distintos para o desenvolvimento dos projetos: O departamento de incorporação, gerenciado pela diretoria de incorporação, que participa de todo o processo inicial para definição do produto, desde os estudos de viabilidade, aprovação do projeto nos órgãos públicos até a entrega do ante projeto. O departamento de desenvolvimento de projetos e personalização, equipe gerenciada pela engenharia, que contém a gerente de projetos, coordenadora de desenvolvimento de projetos, coordenadora de personalização e duas arquitetas plenas. Neste departamento são desenvolvidos os projetos desde a fase pré-executiva até a fase executiva para a liberação à obra. Esta equipe também desenvolve todos os projetos de personalização, atendimento ao cliente e acompanhamento junto à obra.

3.1.4 Estrutura Organizacional

Organograma

Na empresa objeto do estudo de caso, apesar de possuir um diretor responsável por cada área, o presidente participa dos assuntos principais. O diretor de engenharia, por exemplo, é responsável pelas equipes de produção e por passar todas as informações relacionadas às obras ao presidente. O organograma abaixo é aplicado na empresa desde 2016.

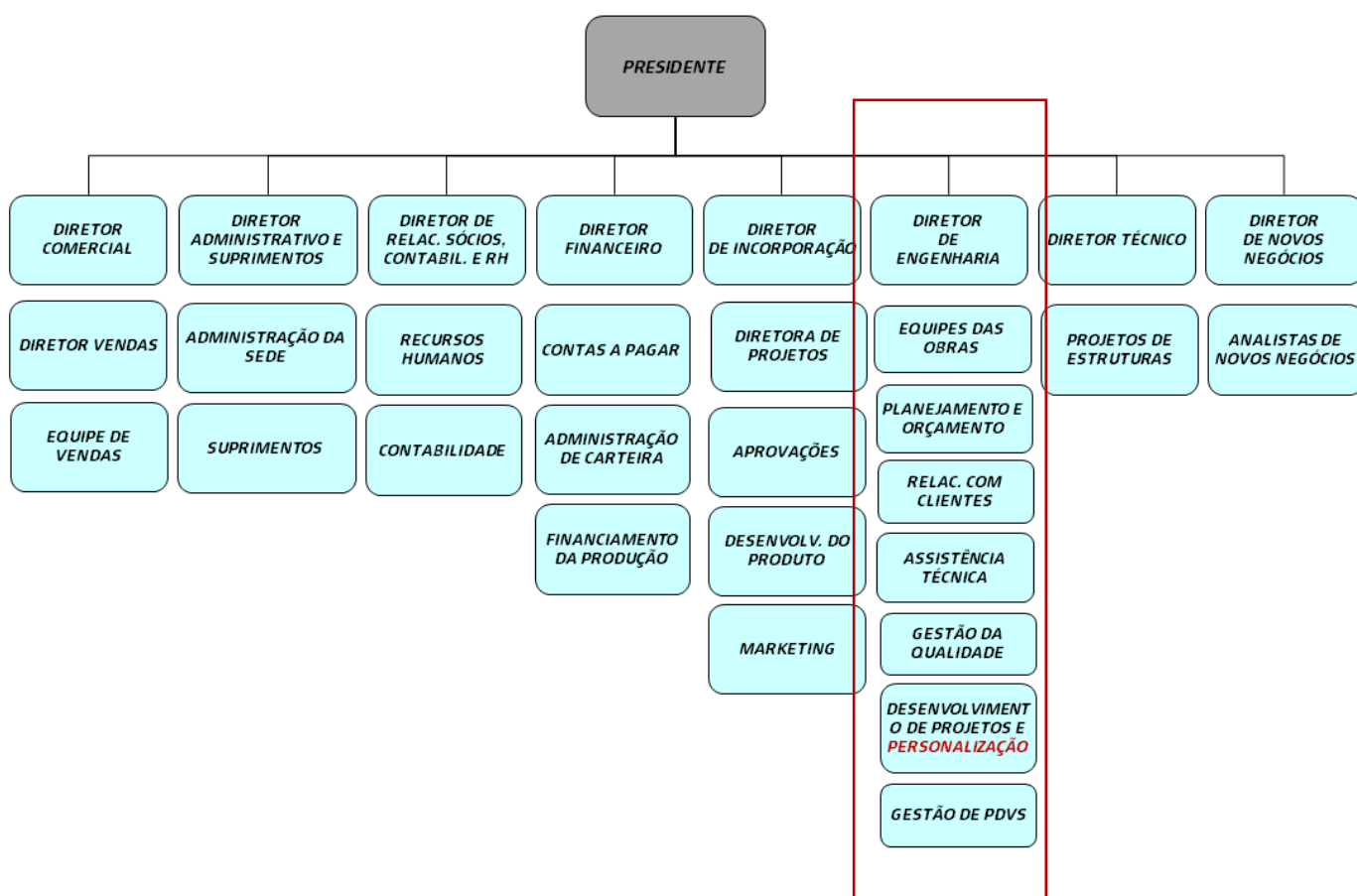
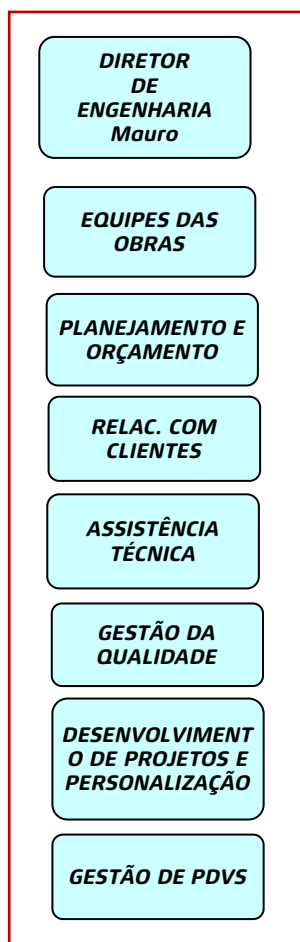


Figura 2- Organograma da Empresa



A personalização de unidades integra o departamento de desenvolvimento de projetos, com um único gestor. O diretor desta área é diretor de engenharia, o mesmo responsável pela equipe de obras, planejamento e orçamento, relacionamento com o cliente, assistência técnica, gestão da qualidade e PDVS. Pode-se observar, através desta estrutura, que o departamento de personalização atua diretamente com os demais departamentos de engenharia.

Figura 2–Detalhe ampliado do Organograma da Empresa

3.2 PADRONIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS

Os Empreendimentos da empresa “A” são padronizados em três nichos, de acordo com as características do produto: padrão A, padrão B ou padrão C.

O intuito desta padronização, além de guiar os lançamentos, alinhar os departamentos envolvidos no processo e aferir resultados mais coerentes, é servir como balizador para criação de banco de dados e referências, acelerando a competitividade e clareando os diferenciais, fazendo com que todos envolvidos saibam com antecedência que cada produto terá sua particularidade.

3.2.1 Empreendimentos Padrão A

As características das áreas comuns e fachadas dos empreendimentos com padrão A, são:

- Massa Travertino projetada na fachada;
- Detalhes de fachada com elementos em isopor para molduras;
- Telha shingle;
- Muros com detalhes arquitetônicos, Porte Cochère e gradis de acesso trabalhados;
- Quadra e Tênis e/ou Squash e/ou Poliesportiva;
- Programa de ambientes da implantação amplos, praças, trabalhos específicos de plantios e vasos (paisagismo);
- Guarita blindada com previsão de ar condicionado;
- Piscina externa climatizada com cobertura metálica e iluminação;
- Fitness entregue equipado, com previsão para ar condicionado;
- Pisos externos e internos em porcelanato 60x60cm, com paginações diferenciadas;
- Fontes e espelhos d'água, praças, utilização de mosaicos em pisos;
- Hobby Box e/ou box privativo nos subsolos;
- Áreas comuns entregues equipadas e decoradas;
- Infraestrutura de cerca elétrica, CFTV e Wifi;
- Subsolos com pintura epóxi, box lavagem, sala de motorista e vestiários/refeitórios;
- Pórticos em mármore nos elevadores sociais do térreo;
- Todas as duchas da área comum entregues;
- Paredes dos subsolos revestidas até meia altura em cerâmica;

As características das áreas privativas dos empreendimentos com padrão A, são:

- Banheira de hidromassagem simples ou dupla, na suíte principal;
- Duchas entregues;
- Previsão para ducha higiênica em todos os banheiros;

- Bancada dos banhos em mármore;
- Duas cubas no banho principal;
- Caixilho com isolamento acústico e ponto de acionamento elétrico na suíte principal;
- Persiana de enrolar em todos os quartos;
- Uma ou duas duchas no banho principal;
- Atendimento de água quente para duchas, misturadores nos banhos e cozinha;
- Peitoris e soleiras em granito;
- Churrasqueira em ferro com detalhes em granito, com iluminação, ponto para giragrill e porta carvão;
- WC com ducha elétrica;
- Cuba dupla para cozinha e ponto de água para geladeira;
- Ponto de fogão e forno independentes;
- Ponto para MLR e MSR independentes;
- Infraestrutura de ar condicionado para todas as suítes;
- Prumadas em shafts, caminhamentos em lajes ou embutidos, não utilização de sancas;
- Interruptor paralelo nas suítes, sala de estar e cozinha;
- 04 pontos de tomada por suíte/dormitório;
- Automação cênica e de som nas áreas sociais;
- Atlas Code;
- Ponto para cooktop no terraço;
- Secapiso ou ralo no terraço;
- Torneira de lavagem nos terraços;
- Previsão para aspiração central;
- Previsão para coifa na cozinha;
- Bancada da cozinha em granito de primeira linha, com frontão de H=10cm;
- Bancadas e arremates dos banhos em mármore com frontão e saia H=10cm;
- Porcelanato 60x60cm nas áreas frias, porcelanato nas paredes do box até o teto e até meia altura nas paredes fora do box, com rodameio em mármore;
- Metais Deca ou similar;

- Louças Deca ou similar;
- Tomadas de emergência para geladeira e TV;
- Piscinas e churrasqueira nas unidades de cobertura;
- Manda acústica nas áreas secas;
- Porta pivotante no acesso social;
- Ponto de TV no terraço;
- Gradil em ferro ou vidro trabalhados no terraço.

3.2.2 Empreendimentos PADRÃO B

As características das áreas comuns e fachadas dos empreendimentos com padrão B, são:

- Massa Travertino;
- Detalhes de fachada com elementos em isopor para molduras;
- Telha shingle ou metálica;
- Muros com detalhes arquitetônicos e gradis de acesso trabalhados;
- Quadra e Tênis e/ou Poliesportiva;
- Programa de ambientes da implantação moderados, trabalhos de paisagismo pontuais;
- Guarita blindada com previsão de ar condicionado;
- Piscina externa climatizada com cobertura metálica e iluminação;
- Fitness entregue equipado, com previsão para ar condicionado;
- Pisos externos e internos em porcelanato 60x60cm, com paginações diferenciadas;
- Box privativo nos subsolos;
- Recepções e Fitness entregues decorados e equipados;
- Infraestrutura de cerca elétrica, CFTV e Wifi;
- Subsolos cimentados, com vestiários/refeitórios
- Pórticos em mármore nos elevadores sociais do térreo;
- Todas as duchas da área comum entregues;
- Paredes dos subsolos revestidas até meia altura em cerâmica.

As características das áreas privativas dos empreendimentos com padrão B, são:

- Banheira de hidromassagem simples, na suíte principal;
- Duchas entregues;
- Previsão para ducha higiênica em todos os banheiros;
- Bancada dos banhos em mármore;
- Uma ou duas cubas no banho principal;
- Caixa com ponto de acionamento elétrico na suíte principal;
- Persiana de enrolar em todos os quartos;
- Uma ou duas duchas no banho principal;
- Atendimento de água quente para duchas, misturador do banho principal e cozinha;
- Peitoris e soleiras em granito;
- Churrasqueira em ferro com detalhes em granito, com iluminação e previsão para giragrill;
- Chuveiro do WC à gás;
- Cuba dupla para cozinha e ponto de água para geladeira;
- Ponto para MLR e MSR independentes;
- Infraestrutura de ar condicionado para todas as suítes;
- Prumadas em shafts, caminhamentos sancas ou forros, utilização de carenagens em drywall;
- Interruptor paralelo nas suítes e salas de estar;
- 03 ou 04 pontos de tomada por suíte/dormitório;
- Automação cênica nas áreas sociais;
- Atlas Code;
- Ponto para cooktop no terraço;
- Secapiso ou ralo no terraço;
- Torneira de lavagem nos terraços;
- Previsão para coifa na cozinha;

- Bancada da cozinha em granito de primeira/segunda linha, com frontão de H=10cm;
- Bancadas e arremates dos banhos em mármore ou granito;
- Porcelanato 60x60cm nas áreas frias, porcelanato nas paredes do box até o teto e até meia altura nas paredes fora do box, com rodameio em mármore;
- Metais Deca, Fabrimar, Lorenzetti ou Docol;
- Louças Deca ou Incepa;
- Tomadas de emergência para geladeira e TV;
- Piscinas ou SPA e churrasqueira nas unidades de cobertura;
- Manta acústica nas áreas secas;
- Porta pivotante no acesso social;
- Ponto de TV no terraço;
- Gradil em ferro ou vidro trabalhados no terraço.

3.2.3 Empreendimentos PADRÃO C

As características das áreas comuns e fachadas dos empreendimentos com padrão C, são:

- Massa rolada na fachada ou sistema similar;
- Detalhes de fachada com elementos de isopor para molduras somente em locais pontuais;
- Telha metálica;
- Muros do Empreendimento e gradis de acesso com trabalhos rebuscados pontuais;
- Quadra poliesportiva;
- Programa de ambientes da implantação reduzido, trabalhos específicos de paisagismo;
- Guarita com previsão para ar condicionado;
- Piscina externa climatizada;
- Fitness com previsão para ar condicionado;
- Pisos externos e internos em porcelanato 60x60cm;
- Praças sem rebuscamentos de pisos e acessórios;
- Infraestrutura de cerca elétrica, CFTV e Wifi;
- Cimentado nos subsolos;

- Pórticos em granito nos elevadores sociais do térreo;
- Todas as duchas da área comum entregues;
- Paredes dos subsolos pintadas até meia altura.

As características das áreas privativas dos empreendimentos com padrão C, são:

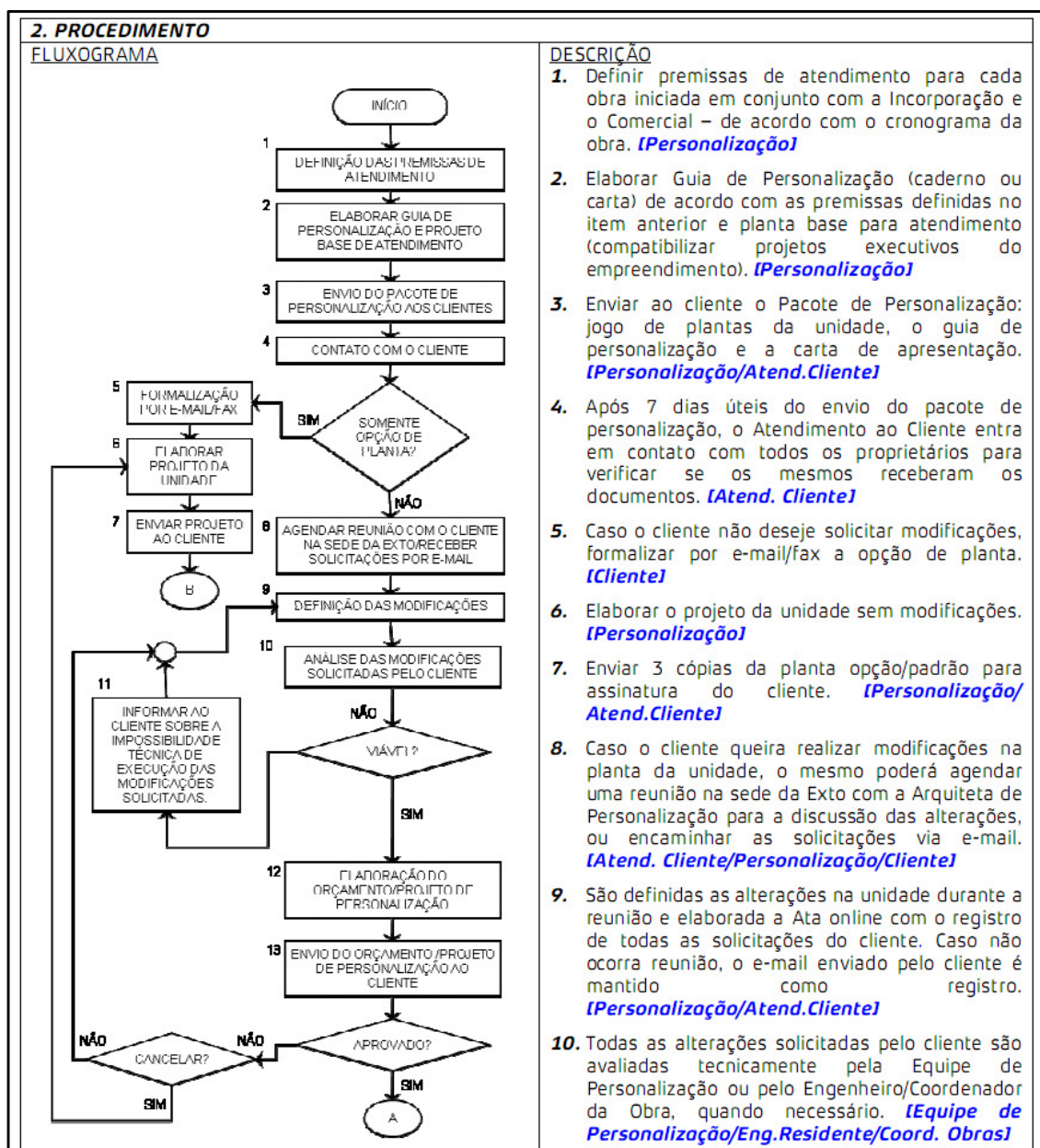
- Bancadas dos banhos em granito;
- Persiana de enrolar ou de correr com dimensões otimizadas;
- Atendimento de água quente apenas para as duchas;
- Peitoris e soleiras em ardósia ou granito;
- Churrasqueira em ferro com detalhes em granito, com iluminação;
- Ducha do WC à gás;
- Cuba simples para cozinha;
- Ponto de MLR e MSR independentes ou não;
- Prumadas em shafts, caminhamentos em sancas ou forros, utilização de carenagem em drywall;
- Interruptor paralelo na sala de estar;
- 02 pontos de tomada por suíte/dormitório;
- Ralo nos terraços;
- Previsão para depurador;
- Bancada da cozinha em granito de segunda linha;
- Bancada e arremate dos banhos em granito;
- Porcelanato 45x45cm nas áreas frias. Azulejo no BOX;
- Metais Fabrimar, Lorenzetti ou Docol;
- Louças Incepa ou Celite;
- Unidades de cobertura com churrasqueira;
- Gradil em ferro nos terraços.

3.3 PROCEDIMENTO DE PERSONALIZAÇÃO

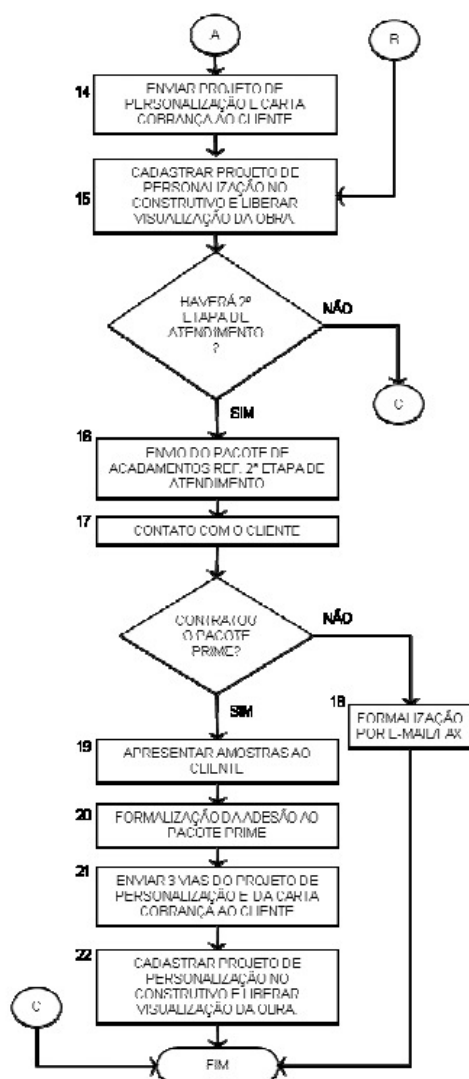
3.3.1 Procedimento

Desde 2009, quando da criação, é utilizado apenas um procedimento de personalização, específico para empreendimentos padrão A. Como na ocasião a empresa produzia apenas empreendimentos residenciais de alto padrão, foi adotado

tal procedimento como único. Como no decorrer dos anos foram lançados empreendimentos de outros segmentos, como de B e C, mencionados neste trabalho, e a opção por personalizar ou ratificar plantas também foi definida para estes novos segmentos, o procedimento existente foi adaptado conforme a demanda do produto e premissas de atendimento de personalização.



FLUXOGRAMA



DESCRIÇÃO

11. Caso não seja possível a execução das alterações solicitadas pelo cliente, o mesmo é informado sobre a impossibilidade técnica. *[Personalização]*

12. Caso seja viável a execução, elaborar o orçamento e o projeto de personalização da unidade. *[Personalização]*

13. É enviado por e-mail ao cliente o orçamento e o projeto de personalização da unidade para a aprovação. *[Personalização]*

14. Caso o orçamento seja aprovado, são enviadas pelo correio ao cliente três cópias do projeto e três cópias da carta cobrança com a forma de pagamento. *[Personalização/Atend. Cliente]*

15. Assim que assinados, cadastrar no construtivo o projeto de personalização da unidade e liberar para visualização da obra. Caso a obra necessite usar algum material para a unidade em questão, o projeto é cadastrado no Sistema Construtivo com o status "Verificação Obra", desde que haja o aceite do cliente via e-mail. *[Personalização]*

16. Caso haja a 2ª Etapa de Atendimento, é enviado aos proprietários o Formulário do Pacote Prime com a descrição dos materiais diferenciados oferecidos em cada ambiente, e seus respectivos valores. *[Personalização/Atend. Cliente]*

17. Após 7 dias úteis do envio do formulário do Pacote Prime, o Atendimento ao Cliente entra em contato com todos os proprietários para confirmar o recebimento dos documentos. *[Atend. Cliente]*

18. Se o cliente não quiser adquirir o Pacote Prime, deverá formalizar por e-mail/fax. *[Cliente]*

19. Se o cliente quiser conhecer os materiais oferecidos no Pacote Prime e/ou os materiais para acabamento padrão, é agendada uma reunião na sede da Exto para conhecimento das amostras. *[Atend. Cliente]*

20. O cliente pode optar por todo o Pacote Prime ou pela personalização de algum(ns) ambiente(s). Os ambientes escolhidos são vistados no formulário e o campo "de acordo" deve ser assinado. A formalização da opção pode ser realizada por e-mail (mediante a descrição da opção escolhida pelo cliente), ou pelo envio do formulário via correio ou fax. *[Personalização/Atend. Cliente]*

	21. Depois de formalizada a aquisição do Pacote Prime, é elaborada uma nova revisão do projeto de personalização e enviadas 3 cópias junto com a carta cobrança ao cliente. <i>[Personalização/Atend. Cliente]</i> 22. Assim que assinado, cadastrar no Sistema Construtivo o projeto de personalização da unidade e liberar para visualização da obra, caso a obra necessite orçar algum material para a unidade o projeto é cadastrado no Sistema Construtivo com o status "Verificação Obra", desde que haja o aceite do cliente via e-mail. <i>[Personalização]</i>
3. OBSERVAÇÕES a) A 1ª e a 2ª etapas de personalização também podem ocorrer simultaneamente.	

Figura 3—Procedimento de Personalização da Empresa

Por meio da análise do procedimento e dos documentos, verificou-se que a personalização de unidades oferecida pela empresa objeto de estudo de caso, permite que o cliente receba seu apartamento de acordo com a suas necessidades no mesmo prazo de entrega contratual e com as garantias da construtora, desde que sejam respeitadas as possibilidades técnicas.

Inicialmente são definidas as premissas de atendimento para o empreendimento em questão, entre o departamento comercial e incorporação, tendo como base a sua classificação (A, B ou C).

O planejamento para início do processo de personalização da empresa é alinhado com o planejamento da obra. As datas estipuladas para atendimento ao cliente são definidas pelo departamento de personalização e estão de acordo com a data de início de marcação de alvenaria interna do cronograma físico de cada obra. O cronograma de personalização é apresentado e aprovado pela equipe da obra.

A arquiteta de personalização gera o material para o atendimento ao cliente, dependendo de sua classificação (A, B ou C): Guia de personalização com premissas de atendimento e plantas da unidade, para envio via correio a todos os proprietários.

O cliente entrará em contato caso haja interesse em personalizar a unidade, através de e-mail ou agendando uma reunião com as arquitetas de personalização na sede da empresa. Para o segmento A, a própria empresa entra em contato com todos os proprietários para oferecer o atendimento.

São ofertados também, dependendo da classificação do empreendimento, kits de acabamentos diferenciados mediante custo extra. Os acabamentos são ofertados por ambiente fechado, possibilitando o cliente de contratar todos os ambientes ou apenas alguns. Não é possível desmembrar o ambiente. Normalmente os acabamentos especificados são similares aos acabamentos apresentados no apartamento modelo decorado.

Na reunião de atendimento ao cliente, que acontece na sede da empresa em uma sala própria para a personalização, são apresentadas todas as amostras dos acabamentos do memorial padrão e do memorial diferenciado, para conhecimento do cliente. A arquiteta de personalização explica sobre a planta da unidade e esclarece todas as dúvidas do cliente sobre as alterações desejadas.

Em alguns casos o cliente contrata um arquiteto para desenvolver o projeto e dar todo o suporte durante o contato com a construtora. Caso o cliente não tenha um profissional para orientá-lo, a própria arquiteta de personalização elabora um projeto com base nas solicitações do cliente.

Após definidas as alterações, tanto de alvenaria, instalações e acabamentos, se possíveis tecnicamente de execução, é elaborado o projeto específico da unidade e o orçamento. Ambos os documentos são submetidos ao cliente via e-mail para aprovação antes da liberação para a execução in loco.

Caso a alteração solicitada pelo cliente seja complexa, a equipe de obras é envolvida no processo para que deem o parecer técnico e aprove a alteração.

Se aprovado, o projeto é liberado para a execução da obra através do gerenciador de projetos online.

O pagamento deste serviço é efetuado via cheque e parcelado sem juros até a entrega das chaves.

Obs.: Este procedimento ocorre hoje para os Empreendimentos classificados como alto padrão – Padrão A.

3.3.2 Planilha de Orçamento

Todas as mudanças na unidade, diferentes daquelas oferecidas nas opções de plantas predefinidas pela construtora, possuem custo ao cliente. Acréscimos e deslocamentos de pontos hidráulicos e elétricos são computados por unidade.

Para que o cliente tenha ciência dos custos que envolvem a sua personalização, é apresentada uma planilha com todos os itens discriminados, valores unitários e a soma do valor total.

Todos os acabamentos contidos no memorial descritivo do empreendimento, caso eliminados pelo cliente durante a personalização, são creditados na planilha de orçamento. Porém a conta do cliente nunca será positiva. Uma vez que não haja custos de personalização e o cliente tenha crédito por eliminar algum item, esse valor não é ressarcido e/ou o material não é entregue sem instalação. Trata-se de uma premissa da construtora.

Na planilha de orçamento, além dos dados do cliente e unidade, é discriminado na capa o resumo das alterações da unidade.

Na página “detalhe” temos discriminados os itens e seus respectivos valores, tanto de crédito como débito, dependendo da alteração solicitada pelo cliente.

Capa do Orçamento:

Na capa do orçamento são discriminadas todas as alterações solicitadas pelo o cliente e consideradas no orçamento.

São mencionadas por ambiente para que seja de fácil entendimento ao cliente. Este documento não é enviado a obra.

CÓDIGO DA OBRA:		NOME DA OBRA:		NÚMERO ORÇAMENTO:	
SOLICITANTE:		TORRE	UNID	000/R00	
				FOLHA:	
				FL. 01/02	
Valor das modificações solicitadas pelo proprietário conforme descrição e planta anexa					VALOR A SER DEBITADO
					R\$ 9.296,17
RESUMO DAS MODIFICAÇÕES ORÇADAS	MODIFICAÇÕES:				
	VIDE PROJETO ESPECÍFICO DE ASPIRAÇÃO CENTRAL				
	TERRAÇO				
	EXECUTAR LAYOUT DO BANHO SR., CLOSET SR. E CLOSET SRA. IDEM OPÇÃO B;				
	EXECUTAR ELÉTRICA DO BANHO SR., CLOSET SR. E CLOSET SRA. IDEM OPÇÃO B.				
	GALERIA				
	DIMINUIR A ESPALETA DA ALVENARIA ENTRE A SALA E A GALERIA;				
	DESLOCAR A PORTA ENTRE A GALERIA E O HOME OFFICE, CONFORME PROJETO;				
	DESLOCAR O PONTO DE ASPIRAÇÃO CENTRAL;				
	DESLOCAR 1 INTERRUPTOR.				
	CIRCULAÇÃO				
	ELIMINAR A PORTA ENTRE A CIRCULAÇÃO E O HOME OFFICE;				
	DESLOCAR 1 INTERRUPTOR;				
	ACRESCENTAR 1 PONTO DE LUZ NO FORRO.				
	HOME OFFICE				
	EXEUTAR ALVENARIA ENTRE O HOME OFFICE E A CIRCULAÇÃO;				
	INCLUIR PORTA DE 72X211CM CONFORME PROJETO;				
	DESLOCAR 2 INTERRUPTORES E 1 TOMADA.				
	SALA				
	DESLOCAR 2 INTERRUPTORES EM FUNÇÃO DA ELIMINAÇÃO DA ALVENARIA DA GALERIA.				

Figura 4–“Capa” do Orçamento de Personalização

Detalhe do Orçamento:

No detalhe do orçamento são contabilizadas todas as alterações, seja por metro quadrado, unidade ou conjunto. Os itens são desmembrados para o cliente saiba o valor de cada alteração solicitada. Os créditos são inseridos na coluna na esquerda, os débitos na coluna da direita e o valor de cada item na última coluna.

Além disso, são contabilizados também as taxas da construtora para a realização deste serviço: Serviços auxiliares, despesas indiretas e honorários.

1	03.02	BLOCO CERÂMICO			-		510,14
	03.02.002	Alvenaria em bloco cerâmico de vedação (14 x 19 x 39)	m²		-	5,32	510,14
2	04	IMPERMEABILIZAÇÕES			-		-
2	05	REVESTIMENTOS INTERNOS			-		-
2	06	ESQUADRIAS DE MADEIRA / FERRAGENS			-		-
1	06.01	KIT PORTA PRONTA - MATERIAL E MÃO DE OBRA			-		-
	06.01.003	Kit porta pronta (0,82 x 2,10 m) batente = 0,16 m	cj	1,00	-	1,00	-
1	06.02	FERRAGENS			-		-
	06.02.001	Ferragem para porta interna (La Fonte - modelo 402 st2 cr 55 mm)	cj	1,00	-	1,00	-
2	07	ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO / FERRO / CHURRASQUEIRA			-		-
2	08	PISOS / RODAPÉS / SOLEIRAS / DEGRAUS			-		-
2	09	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS			-		1.339,39
1	09.01	DESLOCAMENTOS			-		1.146,63
	09.01.001	Interruptor	un		-	6,00	948,85
	09.01.002	Tomada 110V/220V	un		-	1,00	197,78
1	09.02	ACRÉSCIMO DE PONTOS			-		192,76
	09.02.012	Ponto Luz no forro	un		-	1,00	192,76
2	10	INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS			-		-
2	11	INSTALAÇÕES DE AR CONDICIONADO / ASPIRAÇÃO CENTRAL			-		2.162,66
1	11.02	INFRA-ESTRUTURA ASPIRAÇÃO CENTRAL			-		2.162,66
	11.02.001	Remanejamento de ponto	un		-	1,00	2.162,66
2	12	CHURRASQUEIRA			-		-
2	13	APARELHOS SANITÁRIOS			-		-
2	14	PINTURAS			-		81,09
1	14.01	LATEX INTERNO			-		81,09
	14.01.001	Pintura látex PVA com massa PVA sobre gesso liso (teto + parede)	m²		-	5,32	81,09
2	15	SERVIÇOS AUXILIARES			-		851,04
1	15.01	SERVIÇOS AUXILIARES			-		851,04
RESUMO			CRÉDITO		DÉBITO		
A. Sub-total - custo das modificações			-		5.444,32		
B. Despesas indiretas e honorários			-		3.851,86		
C. Total global			-		9.296,17		
VALOR A SER DEBITADO					R\$ 9.296,17		

Figura 5–“Detalhe” do Orçamento de Personalização

Caso o orçamento seja aprovado pelo cliente, é definida a forma de pagamento, podendo ser parcelado sem juros através de cheque até a entrega das chaves, e uma carta cobrança é enviada ao cliente para a assinatura com as informações do pagamento assim como o projeto de personalização final da unidade.

Este projeto é o único documento liberado para a execução da obra, e nele constam todas as alterações contratadas para as unidades. Assim que assinado, o cliente se declara de acordo com as alterações ali representadas.

3.3.3 Liberação do Projeto para a Produção

Assim que o projeto for assinado, é liberado para a execução da obra via gerenciador de projetos. Quando alterado o status do arquivo no gerenciador de projeto para “liberado para a obra”, a equipe da obra providencia as cópias para entrega aos responsáveis de execução.

Fica a cargo da equipe da obra o levantamento dos materiais para a compra, no que diz respeito aos materiais do memorial padrão e aos materiais do pacote prime, assim como o controle da execução e conferência no local.

Para os empreendimentos padrão A, aproximadamente três meses antes da data de entrega das chaves prevista em contrato, é realizada uma visita da arquiteta de personalização com o cliente na unidade para a verificação da personalização e medições no local. Este procedimento, além de minimizar a expectativa e ansiedade do cliente, possibilita que as empresas contratadas para execução dos móveis, por exemplo, possa confirmar todas as medidas do local com antecedência para a execução do mobiliário. Este é considerado um diferencial pela empresa.

3.3.4 Vistoria do Departamento de Qualidade

O departamento de qualidade da empresa, por procedimento, realiza a vistoria em todas as unidades antes da vistoria final do cliente. Nesta vistoria são checados todos os itens da unidade e se forem aprovados através da ficha de verificação, a unidade é liberada para agendamento da vistoria do cliente.

Caso algum item não esteja de acordo com a verificação de qualidade, este item é corrigido pela equipe da obra para uma re vistoria.

3.3.5 Vistoria de Entrega das Chaves

A vistoria de entrega das chaves é realizada pelo departamento de relacionamento com o cliente.

Na vistoria são verificados e testados todos os itens da unidade pelo próprio cliente e assinado o termo de vistoria.

Nome do empreendimento

TERMO DE VISTORIA DO IMÓVEL

UNIDADE: _____ DATA: / / 20____

PROPRIETÁRIO: _____

1. Pinturas
2. Pisos
3. Acabamentos de elétrica e sistemas
4. Esquadrias de alumínio
5. Esquadrias de madeira
6. Azulejos
7. Louças
8. Metais/Flexíveis/Sifões
9. Vidros
10. Pedras naturais (mármore/granito/ardósia)
11. Quadro de distribuição de instalações elétricas
12. Motor da banheira (se houver) instalado
13. Ralos testados e lacrados
14. Outras observações

- Antes de perfurar as paredes, consultar sempre o Manual do Proprietário.

- Pelo presente termo, aceito o recebimento do imóvel, desde que sejam reparadas as irregularidades apontadas acima. (Obs: se aplicável ao empreendimento.)

- Estou ciente das garantias constantes no Manual do Proprietário, bem como, manutenções de minha responsabilidade no imóvel.

Representante da EXTO

Proprietário

FORMATC04 rev.06

Figura 6—Termo de Vistoria do Imóvel

As chaves apenas são entregues ao cliente caso a unidade esteja quitada financeiramente.

3.4 PERSONALIZAÇÃO POR CATEGORIA – PADRONIZAÇÃO

A Empresa desenvolveu um escopo para a Personalização das Unidades por categoria do Empreendimento.

As categorias dos Empreendimentos foram desenvolvidas com base na metragem, localização, produto e quantidade de unidades do Empreendimento, visando a padronização dos procedimentos.

3.4.1 Empreendimentos padrão A

Oferta da Personalização: Troca ou mescla de opção de plantas ofertadas em material de vendas, sem custo ao cliente, alterações de alvenaria e instalações com custo ao cliente. Todas as informações são transmitidas aos clientes através do guia de personalização, com as premissas de atendimento e diferenciais do respectivo empreendimento.

É ofertada também a possibilidade de alteração de acabamentos para materiais diferenciados, semelhantes aos apresentados no apartamento modelo decorado, mediante custo extra. A contratação dos acabamentos pode ser realizada por ambiente fechado, não sendo possível o desmembramento dos itens oferecidos.

Todos os itens citados acima são ofertados com custo ao cliente, exceto a troca e mescla de opções de plantas.

Acabamentos ofertados:

Os acabamentos ofertados aos clientes dos empreendimentos padrão A, são geralmente:

- Piso/Revestimento dos banhos/lavabo em SILESTONE, LIMESTONE ou MÁRMORE;
- Bancadas em SILESTONE, LIMESTONE ou MÁRMORE;
- Metais/louças de primeira linha da DECA;
- Oferta de instalação de PISO nas áreas sociais.

Processo de atendimento:

Todos os proprietários são contatados pela equipe de personalização ou pela equipe de relacionamento com o cliente para agendamento de reunião.

No dia da reunião, o atendimento personalizado é registrado através de uma ata, que é assinada no final pelo representante da empresa e pelo proprietário. Nesta data são verificadas as amostras de acabamentos tanto dos materiais especificados no memorial padrão quanto dos materiais oferecidos na proposta diferenciada, com custo.

É possível realizar alterações de alvenaria, alterações de elétrica, alterações de hidráulicas, alterações de ar condicionado, com custo extra ao cliente, desde que não haja impedimentos técnicos.

Depois de registradas e aprovadas todas as alterações solicitadas pelo cliente, são elaborados o orçamento e o projeto de personalização.

Para este segmento, é realizada uma visita com cada proprietário na obra para a verificação da personalização em momento definido pela construtora, através de agendamento junto ao Relacionamento com o Cliente.

3.4.2 Empreendimentos padrão B

Para os proprietários dos empreendimentos padrão B, além da ratificação de plantas, com a possibilidade de troca ou mescla das opções de plantas oferecidas, sem custo ao cliente, é ofertada a instalação de materiais diferenciados, mediante contratação extra, semelhantes aos apresentados no apartamento modelo decorado.

Assim como para os empreendimentos de padrão A, os acabamentos são ofertados por ambiente fechado, sem a possibilidade de desmembrar os itens.

Acabamentos ofertados:

Os acabamentos ofertados aos clientes dos empreendimentos padrão B, são geralmente:

- Bancadas em SILESTONE/LIMESTONE/MÁRMORE;
- Metais/louças de primeira linha da DECA;
- Oferta de instalação de PISO nas áreas sociais.

Processo de atendimento:

Caso o cliente entre em contato e solicite, acontece o atendimento personalizado através de reunião na sede da empresa. Nesta data são verificadas as amostras de acabamentos tanto dos materiais especificados no memorial padrão quanto dos materiais oferecidos na proposta diferenciada, com custo.

É possível realizar alterações de alvenaria, instalações elétricas e instalações hidráulicas, para os proprietários que solicitam formalmente, no caso de ser uma negociação de venda, ou caso aprovado pela diretoria, sempre com custo extra ao cliente, e caso não haja impedimentos técnicos.

Depois de registradas e aprovadas todas as alterações solicitadas pelo cliente, são elaboradas o orçamento e o projeto de personalização.

Para este segmento, é realizada uma visita com cada proprietário na obra para a verificação da personalização em momento definido pela construtora, através de agendamento junto ao Relacionamento com o Cliente.

3.4.3 Empreendimentos padrão C

Para os proprietários do empreendimento padrão C, é ofertada apenas a ratificação de planta, com a possibilidade de troca de opção dentro do prazo estipulado pela construtora.

A equipe de personalização realiza o mapeamento das opções de plantas ratificadas por todos os proprietários e é a responsável por transmitir esta informação para a equipe de obra.

Para as unidades onde houveram alterações negociadas durante a venda, a equipe de personalização elabora o projeto personalizado específico.

Para este segmento não há ofertas com custo ao cliente, apesar da necessidade de contato com todos os proprietários para a ratificação de planta.

Para este segmento não há visitas durante a obra.

3.5 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA – ESTRATÉGIA DE MARKETING

Durante a análise dos documentos, verificou-se um específico com as estratégias do marketing para divulgar o programa de personalização. Entre algumas características do programa discriminadas no documento, estão:

- Os empreendimentos e seus respectivos projetos são desenhados de acordo com as características e necessidades dos futuros moradores, oferecendo tudo o que um projeto familiar necessita;
- Comunicação direta com um profissional de arquitetura, que cuidará de cada detalhe do empreendimento;
- Ao comprar uma unidade na planta você tem a possibilidade de adequar o projeto de acordo com as necessidades, entre as opções de plantas disponíveis.
- Para determinados empreendimentos, também serão ofertadas, com ônus, adequações em alvenarias, instalações, estrutura elétrica e até acabamentos, para que assim você ajuste sua unidade às suas necessidades e de sua família;
- Possibilidade de aquisição de acabamentos Prime, como pisos e bancadas especiais;
- Todos os acabamentos diferenciados que forem adquiridos no programa serão instalados pela equipe e estarão concluídos no momento da entrega das chaves, com a garantia da construtora;
- A compra de todos os insumos é feita em larga escala, o que possibilita um melhor custo benefício.
- Valores atraentes e facilidade na forma do pagamento.

3.6 PERSONALIZAÇÃO DE PROJETOS EM EMPREENDIMENTO PADRÃO A – ESTUDO DE CASO

O estudo de caso de segmento padrão A, trata-se de um empreendimento de alto padrão, localizado em Perdizes, em um terreno de aproximadamente 3.500m².

Possui uma única torre residencial, com vinte e dois pavimentos tipos, duas unidades por andar, e um pavimento com duas unidades duplex. Cada unidade tipo possui 266 metros quadrados e as unidades de cobertura possuem 471 metros quadrados.

A estrutura é convencional em concreto armado com vigas e pilares. Foram utilizados blocos cerâmicos para a vedação interna e externa e o estilo da fachada é clássico contemporâneo com aplicação de molduras.

O preço médio das unidades tipos é de R\$ 4.500.000,00.

As obras deste empreendimento foram realizadas de outubro de 2013 a março de 2016, com entrega final ao cliente em março de 2016.

A personalização para este empreendimento foi divulgada aos clientes via carta em dezembro de 2013 com o prazo de um mês para retorno dos clientes.

Abaixo, algumas fotos empreendimento estudado já concluído:





Figuras 7 e 8—Foto da Fachada – Empreendimento Padrão A



Figura 9—Foto do Boulevard – Empreendimento Padrão A

3.6.1 Pacote de Personalização Ofertado

Foram ofertadas aos clientes, sem custo adicional, duas opções de plantas possíveis para a execução das unidades.

A opção A, é composta por quatro suítes e family room, conforme figura abaixo:



Figura 10–Opção de Planta A – Empreendimento Padrão A

As coberturas também possuem duas opções de plantas, a com quatro suítes ou a com três suítes e a sala ampliada.



Figura 12–Opção de Planta A Duplex Inferior – Empreendimento Padrão A

O duplex superior é constituído por sala de estar, sala de tv, suíte, espaço gourmet, terraço coberto, terraço descoberto e piscina com deck.



Figura 13—Opção de Planta Única Duplex Superior – Empreendimento Padrão A

O escopo de atendimento deste empreendimento foi definido em conjunto entre o Departamento Comercial e Incorporação.

Na personalização deste empreendimento foram oferecidas eventuais alterações de layout ou de instalações elétricas, hidráulicas e ar condicionado, diferentes das opções pré-determinadas, porém sujeitos à análise da viabilidade técnica e respectivos custos a expensas do cliente.

Nos documentos enviados aos clientes via correio para apresentação do programa, foram inseridas as premissas de atendimentos, informando ao cliente sobre o que era possível e o que não era possível de atender.

Entre as alterações possíveis, estavam:

- Alterações das alvenarias das áreas secas e áreas molhadas, desde que não haja impossibilidades técnicas;
- Mudança de locação, retirada ou acréscimo de pontos elétricos, telefônicos, antenas e outros, desde que não haja impossibilidades técnicas;
- Não instalação de revestimentos. Porém, os acabamentos que não forem instalados, não serão disponibilizados ao proprietário e não haverá compensação financeira;
- Preparação de contra piso e revestimentos de paredes adequados, para pisos e revestimentos diferenciados;
- Remanejamento dos pontos das evaporadoras desde que não haja nenhuma impossibilidade técnica e mediante a contratação de projeto específico;
- Todas as alterações diferentes das previstas nas opções de planta estarão sujeitas à análise da viabilidade técnica e respectivo custo extra.
- Os ambientes que tiverem seus acabamentos cerâmicos eliminados, não estarão cobertos pela garantia padrão da construtora.

Sobre o que não era possível atender no programa, estavam:

- Substituição de revestimentos constantes no memorial descritivo, exceto os oferecidos no pacote de acabamentos diferenciados;
- Mudanças nas especificações granitos e mármore de bancadas, exceto os oferecidos no pacote de acabamentos diferenciados;
- Mudança ou acréscimo de pontos de instalações elétricas, telefônicas e antena no piso;
- Mudança ou acréscimo de pontos de instalações elétricas, telefônicas e antena em estruturas (pilares, vigas, lajes);
- Acréscimo do número de equipamentos de evaporadoras e/ou da capacidade de refrigeração prevista inicialmente;
- Alteração da locação das unidades condensadoras e aquecedores;
- Alteração da luminotécnica definida para a área de terraços;
- Alteração ou acréscimo de pontos de iluminação embutidos na laje;

- Mudança nas especificações dos acabamentos elétricos, portas e ferragens de portas;
- Inclusão de ponto de gás adicional;
- Alteração de revestimentos de fachada nos terraços;
- Mudanças nas especificações dos metais, louças e cubas de inox, exceto os oferecidos no pacote de acabamentos diferenciados;
- Instalação de chuveiros elétricos adicionais;
- Mudanças na locação de prumadas hidráulicas, quadros elétricos e sistemas.

3.6.2 Exemplo de Projeto com alterações

A figura 14 representa um projeto de personalização com alterações de alvenaria. A legenda em verde indicam os itens eliminados na personalização, e a legenda vermelha os itens alterados para a execução no local. Todas as paredes alteradas estão identificadas e cotadas.

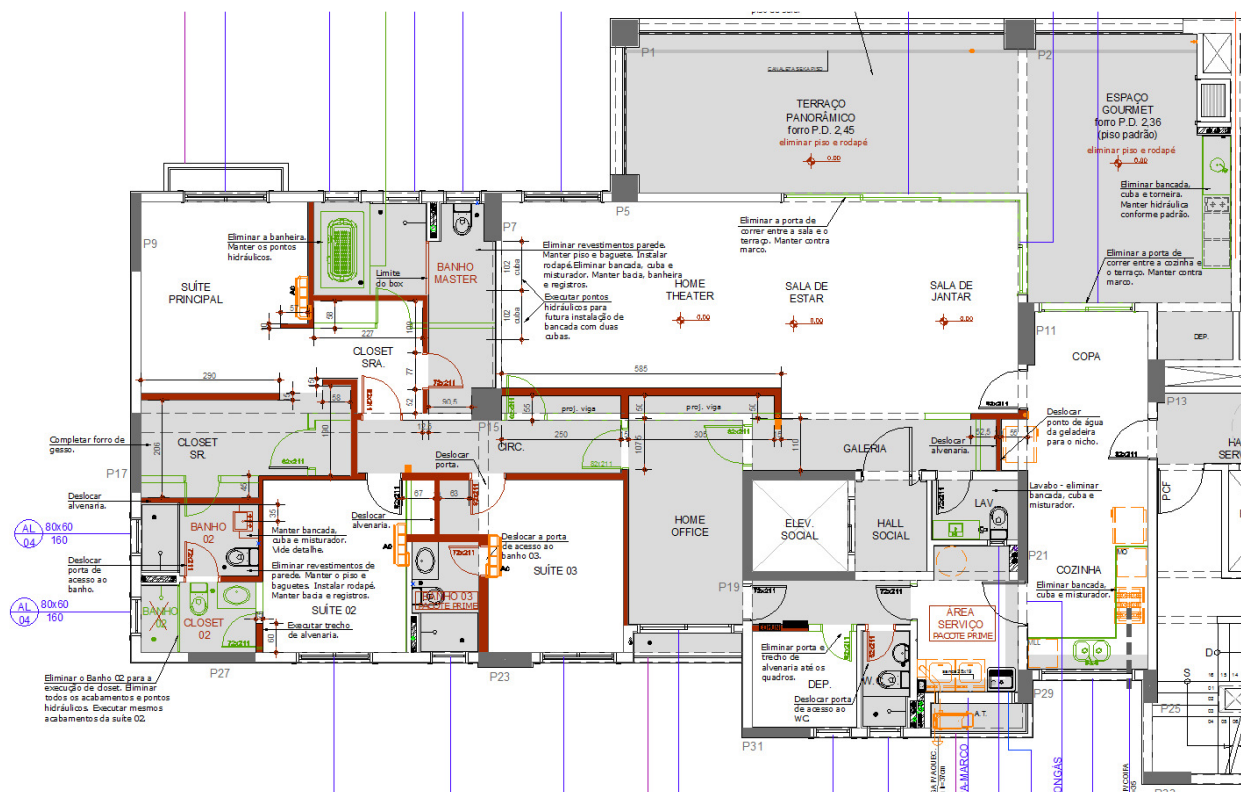


Figura 14—Planta de Personalização de Alvenaria – Empreendimento Padrão A

A figura 15 se refere à mesma unidade da figura 14, porém com as alterações de instalações elétricas representadas. Os pontos remanejados estão com a legenda vermelha e os acrescentados em azul.

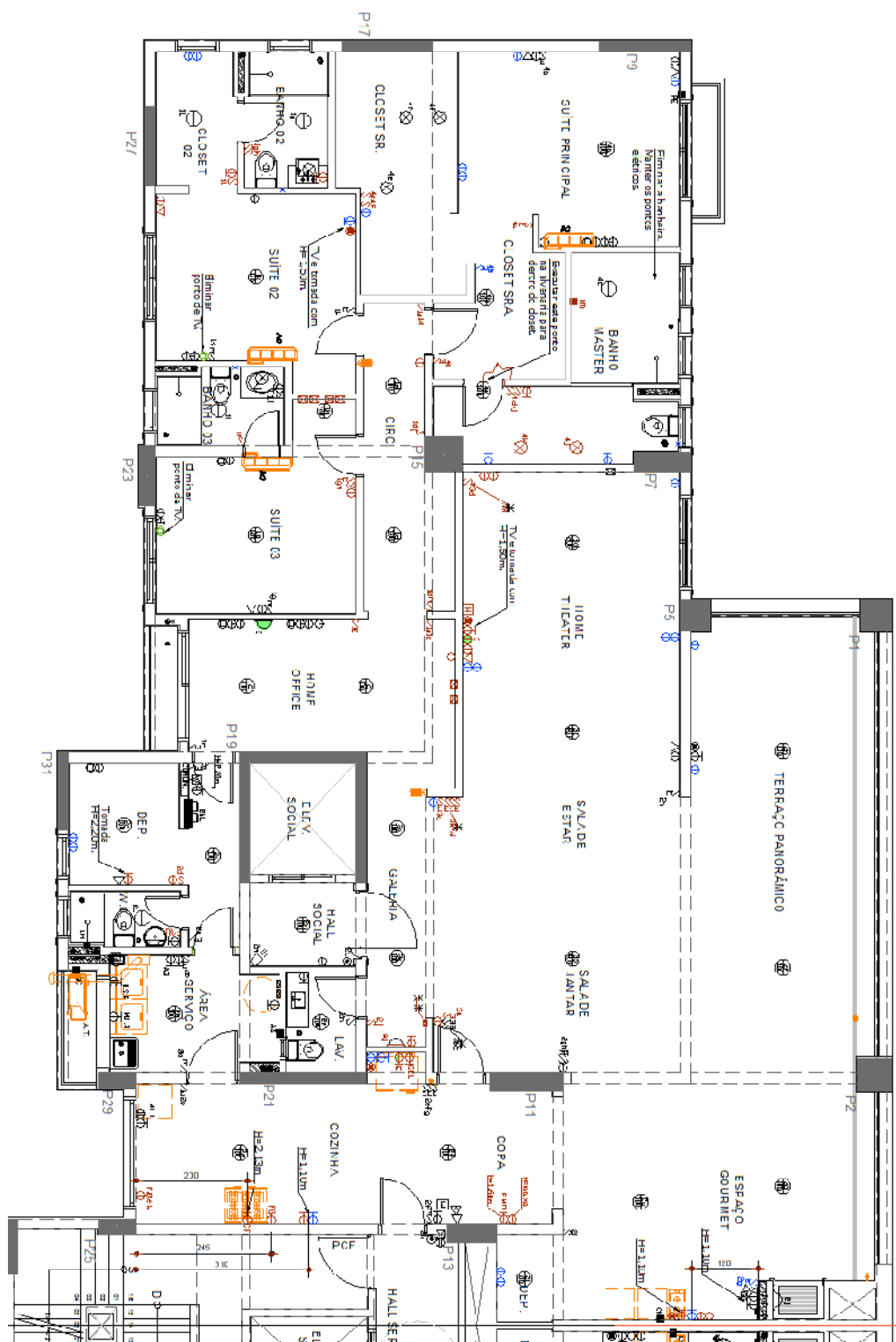


Figura 15–Planta de Personalização de Elétrica – Empreendimento Padrão A

Todos os projetos de personalização são projetados com as legendas conforme mostra a figura 16.

LEGENDA DE PERSONALIZAÇÃO

ALVENARIA



ALVENARIA MODIFICADA



ALVENARIA ELIMINADA

ELÉTRICA



PONTOS ELÉTRICOS ACRESCIDOS



PONTOS ELÉTRICOS REMANEJADOS



PONTOS ELÉTRICOS ELIMINADOS

Figura 16—Legenda de Personalização – Empreendimento Padrão A

3.6.3 Personalização de Acabamentos

Alternativamente ao padrão oferecido no memorial descritivo, foi oferecida aos clientes deste empreendimento uma proposta para a instalação de acabamentos diferenciados, mediante contratação extra, semelhantes aos instalados no apartamento modelo decorado. De acordo com a arquiteta de personalização entrevistada, o cliente se encanta pelo decorado quando compra o apartamento e apresenta interesse em transmitir aquelas alterações para o seu apartamento.

O programa foi divulgado através de uma carta enviada por correio, conforme figura 17.

Foi ofertado ao cliente também, a possibilidade de não instalação dos revestimentos padrão (cerâmicas, porcelanatos, louças e metais), porém sem devolução do material ou qualquer tipo de ressarcimento financeiro.

PACOTE PRIME – [REDACTED] – <u>OPÇÃO A</u>		CAMPO PARA O VISTO DE ACORDO CLIENTE
Ambiente / Descrição	Valor	
1. LAVABO	R\$ 36.400,00	
Piso	Silestone Blanco Zeus Paginado ou similar.	
Rodapé	Silestone Blanco Zeus H=20cm ou similar.	
Soleira	Silestone Blanco Zeus ou similar.	
Metal	Torneira Deca de mesa linha Star 1198 C STR. Acabamento de registro linha Star.	
Bancada	Silestone Blanco Zeus ou similar com cuba esculpida na própria pedra.	
2. BANHO 02	R\$ 4.200,00	
Bancada	Mármore Branco Importado. Frontão e Saia H=20cm.	
Cuba	Semi-encaixe Deca L830.	
3. BANHO 03	R\$ 4.400,00	
Bancada	Mármore Branco Importado. Frontão e Saia H=20cm.	
Cuba	Semi-encaixe Deca L830.	
4. BANHO 04	R\$ 4.100,00	
Bancada	Mármore Branco Importado. Frontão e Saia H=20cm.	
Cuba	Semi-encaixe Deca L830.	
5. BANHO SENHOR – TIPO A	R\$ 88.900,00	
Piso	Silestone Blanco Zeus Paginado ou similar.	
Baguete	Silestone Blanco Zeus ou similar.	
Parede	Fora do Box (Área Seca): Silestone Blanco Zeus ou similar até meia altura. Restante Pintura Acrílica. Dentro do Box (Área Molhada): Silestone Blanco Zeus ou similar até o teto.	
Metal	Misturador de mesa Deca linha Quadratta Clássica 1877C85. Acabamentos de registro Deca linha Quadratta Clássica.	
Bancada	Silestone Blanco Zeus ou similar com cuba esculpida na própria pedra.	
6. BANHO SENHORA – TIPO A	R\$ 110.300,00	
Piso	Silestone Blanco Zeus Paginado ou similar.	
Baguete	Silestone Blanco Zeus ou similar.	
Parede	Fora do Box (Área Seca): Silestone Blanco Zeus ou similar até meia altura. Restante Pintura Acrílica. Dentro do Box (Área Molhada): Silestone Blanco Zeus ou similar até o teto.	
Metal	Misturador de mesa Deca linha Quadratta Clássica 1877C85. Acabamentos de registro Deca linha Quadratta Clássica.	
Bancada	Silestone Blanco Zeus ou similar com cuba esculpida na própria pedra.	
Banheira	Acabamentos (lateral e cobertura) em Silestone Blanco Zeus ou similar.	
7. TERRAÇO PANORÂMICO / ESPAÇO GOURMET	R\$ 68.800,00	
Churrasqueira/Bancadas	Bancada da pia, Bancada adicional e contorno da churrasqueira em Silestone Blanco Zeus ou similar.	
Metal	Torneira de Mesa bica móvel Deca linha Link 1167CLINK. Acabamento de registro Deca linha Link.	
Soleira	Silestone Blanco Zeus ou similar.	

8. TERRAÇO PANORÂMICO / ESPAÇO GOURMET/ SALA DE JANTAR/SALA DE ESTAR/HOME THEATER/GALERIA/ADEGA/ HALL SOCIAL – TIPO A	R\$ 57.900,00	
Piso	Porcelanato Portinari Diamante <u>Polaris</u> Polido 80x80cm.	
Rodapé	Porcelanato Portinari Diamante <u>Polaris</u> Polido H=15cm.	
Soleira/ <u>Baguete</u>	<u>Silestone</u> Blanco Zeus ou similar.	
9. COZINHA	R\$ 23.100,00	
Bancada	<u>Silestone</u> Blanco Zeus ou similar.	
Metais	Misturador Monocomando Premium de bancada Deca bica móvel 2256 60C.	
Soleira/ <u>Baguete</u>	<u>Silestone</u> Blanco Zeus ou similar.	
10. ÁREA DE SERVIÇO	R\$ 14.600,00	
Bancada	<u>Silestone</u> Blanco Zeus ou similar.	
Tanque	Tanque de Aço Inox <u>Mekal</u> CT50.	
Metais	Torneira Deca Linha <u>Izy</u> – Ref. 1159C37.	
Soleira/ <u>Baguete</u>	<u>Silestone</u> Blanco Zeus ou similar.	
TOTAL DO PACOTE PRIME	R\$ 412.700,00	

Figura 17–Proposta de Personalização de Acabamentos – Empreendimento Padrão A

3.6.4 Controle de Aquisição da Personalização

Para controle do departamento de personalização, foi criado um documento com o status de todas as unidades do empreendimento. Neste controle estão identificadas todas as unidades com personalização, se o projeto já está liberado para a execução na obra, as unidades não vendidas com as respectivas opções de plantas definidas e as unidades sem qualquer personalização, com o projeto padrão liberado.

LEGENDA:				46 unidades	
SEM PERSONALIZAÇÃO - LIBERADO PARA OBRA				5	10,9%
SEM PERSONALIZAÇÃO - PROJETO PARA ASSINATURA				0	0,0%
PERSONALIZAÇÃO EM ANDAMENTO				0	0,0%
PERSONALIZAÇÃO FINALIZADA - LIBERADO PARA OBRA				38	82,6%
CLIENTE NÃO ATENDIDO				0	0,0%
UNIDADE NÃO VENDIDA				3	6,5%
		100,0%			
data concl. laje		tipo de unidade			
previsão	real	FINAL 01	FINAL 02		
		123	223	23º ANDAR / 24º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		122	222	22º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO B		
		121	221	21º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO B		
		120	220	20º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		119	219	19º ANDAR	
		DECORADO - B	OPÇÃO B		
		118	218	18º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO B		
		117	217	17º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		116	216	16º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		115	215	15º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		114	214	14º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO B		
		113	213	13º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO B		
		112	212	12º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		111	211	11º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO B		
		110	210	10º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		109	209	9º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO B		
		108	208	8º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO A		
		107	207	7º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		106	206	6º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO A		
		105	205	5º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO B		
		104	204	4º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO B		
		103	203	3º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
		102	202	2º ANDAR	
		OPÇÃO A	OPÇÃO B		
		101	201	1º ANDAR	
		OPÇÃO B	OPÇÃO A		
OPÇÃO A - 4 SUÍTES				19	41,3%
OPÇÃO B - 03 SUÍTES E SALA AMPLIADA				27	58,7%
SEM OPÇÃO				0	0,0%
TOTAL				46	100,0%

Figura 18—Controle de Aquisição da Personalização – Empreendimento Padrão A

No caso deste estudo de caso, foi observado que mais de 80% das unidades contrataram personalização, seja ela apenas alteração de alvenaria, apenas instalações, apenas acabamentos ou todas juntas. O programa neste caso foi bem aceito pelo público.

3.6.5 Fotos das unidades Privativas

A figura 19 trata-se da cozinha de uma unidade tipo com o material padrão instalado. A Bancada da cozinha é em granito e porcelanato polido instalado no piso.



Figura 19 –Foto da Cozinha – Material Padrão – Empreendimento Padrão A

No terraço gourmet da unidade abaixo, foi instalado o material padrão, ou seja, bancada e acabamentos da churrasqueira em granito branco.



Figura 20—Foto do Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão A

A figura 21 trata-se de um banheiro principal com o acabamento padrão instalado, ou seja, bancada em mármore branco com cuba de semi encaixe e misturador.



Figura 21—Foto do Banho – Material Padrão – Empreendimento Padrão A

Abaixo a foto da sala, galeria, porta de entrada social e terraço de uma unidade tipo com o material padrão instalado.



Figura 22–Foto Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão A

A figura 23 apresenta a bancada do banho principal em silestone blanco zeus, proposta do pacote de acabamentos diferenciados apresentada aos clientes deste empreendimento.



Figura 23–Foto do Banho – Material Prime – Empreendimento Padrão A

Além da bancada em silestone, o cliente que contratou o pacote de acabamentos diferenciados no banho principal, também recebeu a banheira toda revestida com o material, conforme mostra a figura 24:



Figura 24–Foto do Banho – Material Prime – Empreendimento Padrão A

Para o terraço das unidades, o pacote de acabamentos diferenciados ofereceu a instalação de um piso 80x80cm, conforme foto abaixo:



Figura 25–Terraço – Material Prime – Empreendimento Padrão A

O pacote diferenciado de acabamentos das salas ofereceu a instalação de um porcelanato 80x80cm polido e rodapé do mesmo material, conforme figura abaixo:



Figura 26–Sala – Material Prime – Empreendimento Padrão A

Além do piso do terraço, o pacote diferenciado para este ambiente ofereceu a instalação da bancada e dos acabamentos da churrasqueira em Silestone Branco:



Figura 27–Terraço – Material Prime – Empreendimento Padrão A

3.6.6 Pesquisa de Satisfação

Ao final de cada vistoria de entrega de chaves, é aplicada pela equipe de relacionamento com o cliente a pesquisa de satisfação aos clientes.

Depois de preenchidas todas as pesquisas, os resultados são tabulados. A figura 29 representa a pesquisa de satisfação tabulada e aplicada para o empreendimento padrão A, objeto do estudo de caso.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

FASE: ENTREGA DAS CHAVES - PEX

Número de pesquisas respondidas: 29

SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO	NA	P	R	B	O	E
Atendimento - Depto. Financeiro	3			4	5	15
PERSONALIZAÇÃO DA UNIDADE	NA	P	R	B	O	E
Atendimento - Relacionamento com o Cliente	1			5	3	18
Atendimento realizado na Empresa	6			3	5	12
Explicações técnicas sobre o projeto da unidade e acabamentos	2		1	2	5	16
Pacote prime (diferencial de acabamentos) oferecido	8			1	5	9
SATISFAÇÃO COM O IMÓVEL	NA	P	R	B	O	E
Revestimentos (cerâmicas, mármore e granitos)			1	6	9	11
Pintura			2	5	10	9
Esquadrias de madeira (portas e ferragens)			1	7	9	10
Esquadrias de ferro alumínio e vidros				8	7	13
Louças, metais sanitários e banheira			1	7	7	12
Tampas e bancadas			2	7	8	11
Instalações elétricas, hidráulicas e sistemas				6	10	11
Limpeza da unidade autônoma			1	4	9	13
Beleza arquitetônica da fachada				3	9	14
Áreas comuns e paisagismo				3	8	14
Áreas de lazer			1	4	8	13

	NA	P	R	B	O	E
Garagens (vagas, iluminação, etc)			1	4	6	15
	NA	P	R	B	O	E
Decoração das áreas comuns (se houver)	1			5	8	11
SATISFAÇÃO COM A VISTORIA DO IMÓVEL E ENTREGA DAS CHAVES	NA	P	R	B	O	E
Atendimento para agendamento da vistoria				3	5	18
	NA	P	R	B	O	E
Esclarecimento de dúvidas e fornecimento de explicações				4	5	18
	NA	P	R	B	O	E
Tempo dedicado à vistoria			1	4	4	19
	NA	P	R	B	O	E
Agilidade na resolução de problemas (se necessário)	5			1	4	14
	NA	P	R	B	O	E
Manual do proprietário e materiais recebidos	1			4	5	15
FINALIZAÇÃO	NA	P	R	B	O	E
Grau de satisfação com o produto adquirido				6	8	13
	NA	P	R	B	O	E
Grau de satisfação com a Empresa				5	9	12
	NA	Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
manual do proprietário e materiais recebidos		0	12	111	171	336
Recomendaria a Exto para amigo ou familiar (*)	29	SIM		NÃO		NÃO ASS.

PANORAMA GERAL DAS PESQUISAS:

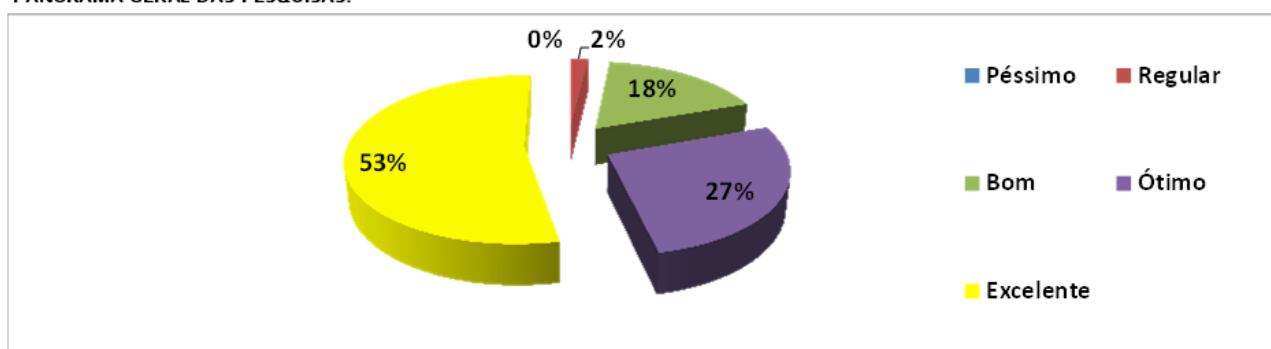
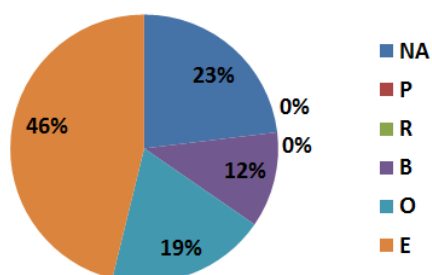


Figura 28–Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão A

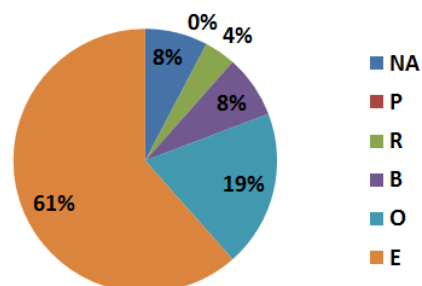
O resultado da pesquisa de satisfação aponta que 100% dos clientes deste empreendimento que responderam a pesquisa, aprovaram o atendimento realizado pela empresa, as explicações técnicas sobre o projeto e sobre os acabamentos, e o pacote de acabamentos diferenciados oferecido, avaliando o programa de personalização como bom, ótimo ou excelente.

Personalização da unidade

Atendimento realizado na Empresa



Explicações técnicas sobre o projeto e acabamentos



Pacote prime (diferencial de acabamentos) oferecido

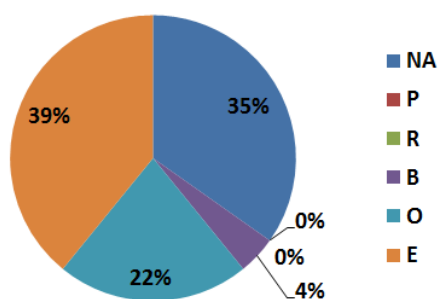


Figura 29—Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão A

Nesta pesquisa ainda foram identificados alguns comentários específicos dos clientes sobre o programa em análise. Entre as observações, foi criticada a impossibilidade de receber o apartamento sem os materiais e não ser ressarcido financeiramente por isso.

Alguns clientes elogiaram o nível dos acabamentos entregues instalados.

3.6.7 Receita de Personalização

Segundo informações da construtora, a receita gerada pelo processo de personalização por este empreendimento, no período de julho de 2014 a maio de 2015, correspondeu aproximadamente à 2/3 do valor de uma unidade privativa, comercializada na época do lançamento.

3.7 PERSONALIZAÇÃO DE PROJETOS EM EMPREENDIMENTOS PADRÃO B – ESTUDO DE CASO

O estudo de caso de segmentos padrão B, trata-se de um empreendimento localizado na Vila Olímpia, em um terreno de aproximadamente 2.850,00m², com uma única torre residencial de vinte e seis pavimentos tipos e um pavimento de cobertura.

As unidades tipos possuem 156 metros quadrados e as unidades de cobertura possuem 270 metros quadrados.

São quatro unidades tipos por andar e quatro unidades de cobertura, resultando em 104 unidades totais no empreendimento.

O valor médio da unidade tipo é de R\$ 1.500.000,00.

A estrutura é convencional em concreto armado com vigas e pilares. Foram utilizados blocos cerâmicos para a vedação interna e externa e o estilo da fachada é clássico contemporâneo com aplicação de molduras.

As obras deste empreendimento foram realizadas de março de 2011 a setembro de 2013, com entrega final ao cliente iniciando em agosto de 2013.

A personalização para este empreendimento foi divulgada aos clientes via carta em julho de 2011 com o prazo de um mês para retorno dos clientes.

Abaixo fotos do empreendimento já finalizado:

Figuras30 e 31–Fotos do Empreendimento Padrão B



3.7.1 Pacote de Personalização Ofertado

Foram ofertadas aos clientes deste empreendimento, sem custo adicional, três opções de plantas possíveis para a execução das unidades.

A opção de planta A, correspondia a configuração das unidades com 03 suítes, 01 dormitório e rouparia junto a área de serviço, com acesso a circulação, conforme mostra a figura 32:



Figura 32—Opção de Planta A – Empreendimento Padrão B

Já a opção de planta B contava com 03 suítes, sala ampliada e home office junto ao living, conforme figura 33:



Figura 33—Opção de Planta B – Empreendimento Padrão B

Para as unidades de cobertura, foram ofertadas as mesmas opções dos pavimentos tipos. A figura 35 abaixo mostra a opção A do duplex inferior:



Figura 35—Opção de Planta Duplex Inferior – Empreendimento Padrão B

O duplex superior possui piscina, churrasqueira, sala e ainda uma suíte.



Figura 36—Opção Única Duplex Superior – Empreendimento Padrão B

Foi oferecida ao cliente, sem qualquer custo adicional, a possibilidade de mesclar as opções de plantas pré-definidas pela construtora. Sendo assim, o proprietário poderia optar por três ou quatro dormitórios, porém com dormitório de empregada, mesclando as opções A e C, por exemplo. Desta forma era elaborado um projeto da unidade destacando esta especificidade.

3.7.2 Personalização de Acabamentos

Para o empreendimento padrão B, foram oferecidos aos clientes pacotes de acabamentos diferenciados, semelhantes aos instalados no apartamento modelo decorado, mediante custo extra. Os pacotes ofertados por ambiente fechado, sem a possibilidade de desmembrar os itens.

A construtora classifica como dificultoso o controle na obra nos casos de desmembramentos dos pacotes e justifica assim a impossibilidade de alteração dos pacotes estipulados.

A possibilidade de alterações de alvenarias, além das opções de plantas disponíveis e mesclas, e a possibilidade de alterações de instalações não foram divulgadas aos clientes.

O pacote foi ofertado através de comunicação enviada por correio, alternativamente ao padrão oferecido no memorial descritivo, conforme mostra a imagem a seguir:

O proprietário pôde também optar pela não instalação dos revestimentos padrão (cerâmicas, porcelanatos, louças e metais), porém sem devolução do material ou qualquer tipo de ressarcimento financeiro. Com essa possibilidade, foi observado que na planta personalizada enviada para assinatura do cliente, existia uma observação de que nos ambientes onde não fossem instalados os pisos pela construtora, a mesma não daria garantia da impermeabilização.

PACOTE PRIME – PAVIMENTO TIPO		CAMPO PARA O VISTO DE ACORDO CLIENTE
Ambiente / Descrição	Valor	
1. LAVABO	R\$ 8.474,00	
Piso	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado).	
Rodapé	<u>Limestone</u> Moca Fino – H=20 cm (acetinado).	
Soleira	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado).	
Parede	Revestimento liso e pintura com tinta acrílica e <u>Rodameio</u> em <u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado) em todas as paredes.	
Bancada	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado), impermeabilizado com resina incolor e cuba integrada do mesmo material.	
Metal	Torneira Deca de mesa linha Quadratta Clássica 1191C85. Acabamento de registro Deca linha Quadratta Clássica.	
2. BANHO 02	R\$ 17.586,00	
Piso	Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar.	
Parede	Fora do Box: Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar até meia altura, restante pintura. Dentro do Box: Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar até o teto.	
Bancada	Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar.	
Cuba	<u>Semi-encaixe</u> Deca L830.	
3. BANHO 03	R\$ 17.927,00	
Piso	Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar.	
Parede	Fora do Box: Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar até meia altura, restante pintura. Dentro do Box: Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar até o teto.	
Bancada	Mármore Branco <u>Piguês</u> ou similar.	
Cuba	<u>Semi-encaixe</u> Deca L830.	
4. BANHO DA SUÍTE PRINCIPAL	R\$ 26.938,00	
Piso	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado). Na área do chuveiro acabamento natural AD (antiderrapante) impermeabilizado com resina incolor.	
Baguete	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado).	
Parede	Fora do Box: <u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado) até meia altura, restante pintura. Dentro do Box: <u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado) até o teto.	
Bancada	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado) impermeabilizado com resina incolor, com cubas integradas no mesmo material.	
5. TERRAÇO PANORÂMICO / ESPAÇO GOURMET	R\$ 40.327,00	
Piso	<u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado).	
Rodapé	<u>Limestone</u> Moca Fino - H=10 cm (acetinado).	
Churrasqueira/Bancadas	Bancada da pia, Bancada adicional e contorno da churrasqueira em <u>Limestone</u> Moca Fino (acetinado).	
6. COZINHA	R\$ 7.617,00	
Bancada	<u>Silestone</u> Branco Zeus – Frontão H=10 cm.	
Metais	Misturador <u>monocomando</u> PREMIUM de bancada Deca bica móvel 2256 60C.	
7. ÁREA DE SERVIÇO	R\$ 9.867,00	
Bancada	<u>Silestone</u> Branco Zeus.	
Cuba	Cuba de Aço Inox <u>Mekal</u> CT50.	
TOTAL DO PACOTE PRIME	R\$ 128.736,00	

Figura 37–Proposta de Personalização de Acabamentos – Empreendimento Padrão B

Com a intenção de diminuir o máximo de dúvidas possível no momento da execução, além de indicar no próprio projeto, no quadro resumo de personalização foram inseridas as alterações por escrito, conforme figura 39 abaixo:

PERSONALIZAÇÃO

PACOTE PRIME

LAVABO - PACOTE PRIME

BANHO PRINCIPAL - PACOTE PRIME

COZINHA - PACOTE PRIME

PISO DO TERRAÇO NIVELADO AO PISO DA SALA

DEMAIS AMBIENTES INSTALAR ACABAMENTOS CONFORME MEMORIAL PADRÃO.

Figura 39—Legenda do Projeto de Personalização – Empreendimento Padrão B

Para que a Equipe da Obra tenha ciência dos acabamentos que devem ser instalados em cada ambiente do Pacote Prime, detalhes como paginação, dimensões de bancadas, etc., são desenvolvidos pelo Departamento de Personalização detalhamentos específicos destes Pacotes e liberados para conhecimento de toda a Equipe através do gerenciador de projetos.

3.7.4 Controle de Aquisição da Personalização

Para este empreendimento também foi criado pelo departamento de personalização o controle com o status de cada unidade, identificando as unidades com personalização com projeto já liberado para a obra, as unidades não personalizadas e também com projetos já liberados e as unidades não vendidas.

De acordo com a arquiteta de personalização entrevistada, este controle é específico do departamento, e é bastante utilizado durante o processo, para controlar o status de cada unidade e dar andamento à personalização. Este documento não é divulgado aos demais departamentos, porém é consultado pela equipe para colher dados importantes, como por exemplo a porcentagem de aquisição da personalização ou a porcentagem de escolhas de determinadas opções de plantas, e informar aos demais departamento envolvidos, quando questionado.

Analisando o estudo de caso em questão, mais da metade das unidades deste empreendimento aderiram ao pacote de acabamentos diferenciados ou realizaram algum tipo de personalização na unidade, mesmo que apenas mescla de plantas. Apenas 35% das unidades foram entregues exatamente como a planta de contrato, sem qualquer alteração. Outra informação relevante é que apenas uma unidade não havia sido vendida neste produto até o momento desta pesquisa.

LEGEN DA:

SEM PERSONALIZAÇÃO - LIBERADO PARA OBRA
SEM PERSONALIZAÇÃO - PROJETO PARA ASSINATURA - AINDA NÃO LIBERADO
PERSONALIZAÇÃO EM ANDAMENTO
PERSONALIZAÇÃO FINALIZADA - LIBERADO PARA OBRA
CLIENTE NÃO ATENDIDO
UNIDADE NÃO VENDIDA

104 unidades

36	34,6%
0	0,0%
0	0,0%
67	64,4%
0	0,0%
1	1,0%

100,0%

data concorrencia		tipo de unidade				
previsto	real	FINAL 01	FINAL 02	FINAL 03	FINAL 02	
		261	262	263	264	26º ANDAR / 27º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO A	OPÇÃO B	OPÇÃO A	
		251	252	253	254	25º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		241	242	243	244	24º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		231	232	233	234	23º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		221	222	223	224	22º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		211	212	213	214	21º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		201	202	203	204	20º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		191	192	193	194	19º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO A	OPÇÃO B	
		181	182	183	184	18º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO A	
		171	172	173	174	17º ANDAR
		OPÇÃO A	OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		161	162	163	164	16º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO C	
		151	152	153	154	15º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO C	
		141	142	143	144	14º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO A	
		131	132	133	134	13º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO C	
		121	122	123	124	12º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		111	112	113	114	11º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO A	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		101	102	103	104	10º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		91	92	93	94	9º ANDAR
		OPÇÃO A	OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		81	82	83	84	8º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		71	72	73	74	7º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO A	OPÇÃO B	
		61	62	63	64	6º ANDAR
		OPÇÃO A	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO A	
		51	52	53	54	5º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO A	
		41	42	43	44	4º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO B	
		31	32	33	34	3º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		21	22	23	24	2º ANDAR
		OPÇÃO C	OPÇÃO B	OPÇÃO C	OPÇÃO B	
		11	12	13	14	1º ANDAR
		OPÇÃO B	OPÇÃO B	OPÇÃO A	OPÇÃO A	
OPÇÃO A - 4 DORMITÓRIOS, 3 OU 2 SUÍTES						14 13,5%
OPÇÃO B - 3 SUÍTES, SALA AMPLIADA E HOME OFFICE						64 61,5%
OPÇÃO C - 3 SUÍTES, SALA AMPLIADA E DORMITÓRIO DE EMPREGADA						26 25,0%
SEM OPÇÃO						0 0,0%
TOTAL						104 100,0%

Figura 40—Controle de Aquisição da Personalização – Empreendimento Padrão B

3.7.5 Fotos das Unidades Privativas

Para ilustrar as informações acima, seguem abaixo fotos das unidades privativas.

A figura 41 apresenta o terraço gourmet com os acabamentos do memorial padrão instalados. Granito branco Dallas na bancada e na churrasqueira e porcelanato rústico no piso.



Figura 41–Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão B

Abaixo, foto do banho social também com os acabamentos do memorial padrão instalados: bancada em mármore branco, cuba de louça de embutir, porcelanato polido no piso e na parede do box. Fora do box foi aplicada pintura acrílica branca. No momento que esta foto foi tirada ainda faltava a instalação do misturador e acabamentos de registros, também entregues pela construtora.



Figura 42–Banho Social – Material Padrão – Empreendimento Padrão B

A sala de estar, de jantar e o home theater foram entregues no contra piso. O acabamento do piso nesses ambientes ficou a cargo do cliente e após a entrega das chaves. Abaixo foto da sala e terraço, ao fundo:



Figura 43—Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão B

No pacote de acabamentos diferenciados foi oferecida a instalação do material limestone no piso, paredes e bancadas do banho principal. De acordo com a equipe de personalização este material está em alta e foi o mesmo instalado no apartamento modelo deste empreendimento. As duas cubas dos banhos foram entregues esculpidas no limestone.

A foto abaixo mostra uma unidade com a contratação do acabamento para este ambiente.



Figura 44–Banho Principal – Material Prime – Empreendimento Padrão B

Na cozinha, a proposta do pacote de acabamentos diferenciado foi a instalação da bancada em silestone branco e de um monocomando em substituição ao misturador convencional.



Figura 45—Cozinha – Material Prime – Empreendimento Padrão B

3.7.6 Pesquisa de Satisfação

A figura 46 apresenta o resultado das pesquisas de satisfação aplicadas para todas as unidades ao final das vistorias.

Além do atendimento da equipe de personalização, todos os itens dos apartamentos são avaliados. Alguns itens das áreas comuns, como garagens, paisagismo, área de lazer, também são avaliados.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES						
FASE: ENTREGA DAS CHAVES - MLF						
Período: 11/07/2013 à atual						
Número de pesquisas: 65 = % das unidades						
SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO E	NA	P	R	B	O	E
Atendimento - Depto. Financeiro	4		1	6	16	42
Atendimento - Relacionamento com o Cliente	1			5	21	43
PERSONALIZAÇÃO DA UNIDADE	NA	P	R	B	O	E
Atendimento realizado na Exto (se ocorreu)	3			3	16	25
Explicações técnicas sobre o projeto da unidade e acabamentos	3	2	1	5	21	32
Pacote prime (diferencial de acabamentos) oferecido	15		2	4	11	21
SATISFAÇÃO COM O IMÓVEL	NA	P	R	B	O	E
Revestimentos (cerâmicas, mármore e granitos)	2		3	17	22	22
Pintura			2	20	25	20
Esquadrias de madeira (portas e ferragens)			1	15	23	22
Esquadrias de ferro alumínio e vidros			2	13	23	24
Louças, metais sanitários e banheira	1		2	15	29	20
Tampas e bancadas	1		6	12	25	21
Instalações elétricas, hidráulicas e sistemas	2	1	1	12	29	23
Limpeza da unidade autônoma	1		4	3	26	26
Beleza arquitetônica da fachada		1	4	10	25	25
Áreas comuns e paisagismo			2	12	20	23
Áreas de lazer	1	1		16	22	24
Garagens (vagas, iluminação, etc)	2		1	15	20	22
Decoração das áreas comuns (se houver)	1		1	12	20	25
SATISFAÇÃO COM A VISTORIA DO IMÓVEL E ENTREGA DAS CHAVES	NA	P	R	B	O	E
Atendimento para agendamento da vistoria			3	7	17	27
Esclarecimento de dúvidas e fornecimento de explicações				3	16	46
Tempo dedicado à vistoria				5	17	41
Agilidade na resolução de problemas (se necessário)	7			3	16	35
Manual do proprietário e materiais recebidos	6			4	13	35
FINALIZAÇÃO	NA	P	R	B	O	E
Graude satisfação com o produto adquirido				5	22	33
Graude satisfação com a Empresa				3	27	33
na nual do proprietário e materiais recebidos	55	5	36	235	537	725
Recomendaria a Exto para amigo ou familiar (%)	65	SIM		NÃO		NÃO ASS.

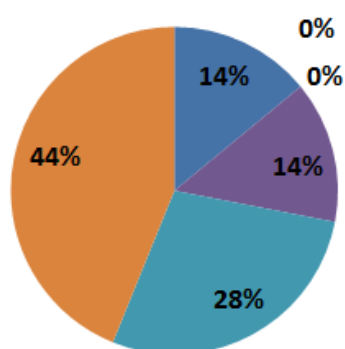
Figura 46–Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão B

A pesquisa mostrou que a personalização neste empreendimento foi bem aceita e um diferencial para os clientes. O atendimento realizado, as explicações técnicas sobre o projeto e os acabamentos oferecidos aos clientes no pacote diferenciado, foram bem avaliados por todas as unidades.

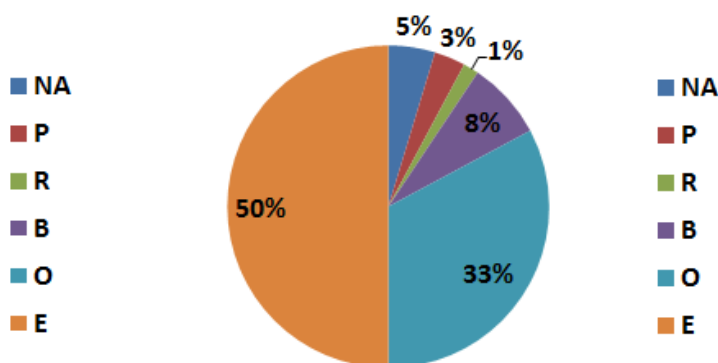
Detectou-se uma sugestão de melhoria ao processo de um determinado proprietário sobre poder contratar o pacote de acabamentos diferenciados por item e não por ambiente fechado, ou seja, a possibilidade de contratar apenas a bancada dentro de um pacote, por exemplo.

Personalização da unidade

Atendimento realizado na Empresa (se ocorreu)



Explicações técnicas sobre o projeto da unidade e acabamentos



Pacote prime (diferencial de acabamentos) oferecido

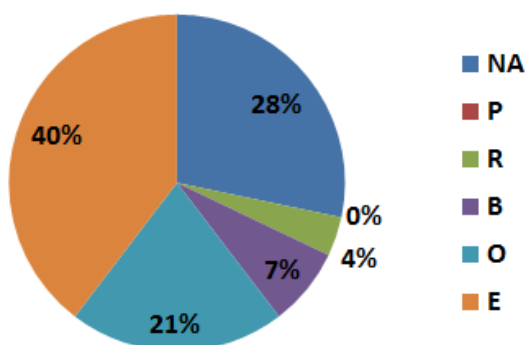


Figura 47–Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão B

3.7.7 Receita de Personalização

De acordo com as informações da empresa, a receita da personalização para este empreendimento, gerada de junho de 2011 a maio de 2012, representou cerca de um terço do valor de uma unidade tipo.

3.8 PERSONALIZAÇÃO DE PROJETOS EM EMPREENDIMENTOS PADRÃO C – ESTUDO DE CASO

O último estudo de caso apresenta um empreendimento padrão C, localizado na vila romana, zona oeste de São Paulo.

É composto por uma única torre residencial em um terreno de aproximadamente 3.500 metros quadrados.

Possui 22 pavimentos, sendo 21 pavimentos tipos e um pavimento com duplex superior, com 04 unidades por andar, totalizando 92 unidades residenciais.

As unidades tipos possuem 88 metros quadrados e as unidades de cobertura 177 metros quadrados. As opções de plantas sugerem a execução de 02 suítes ou 03 dormitórios.

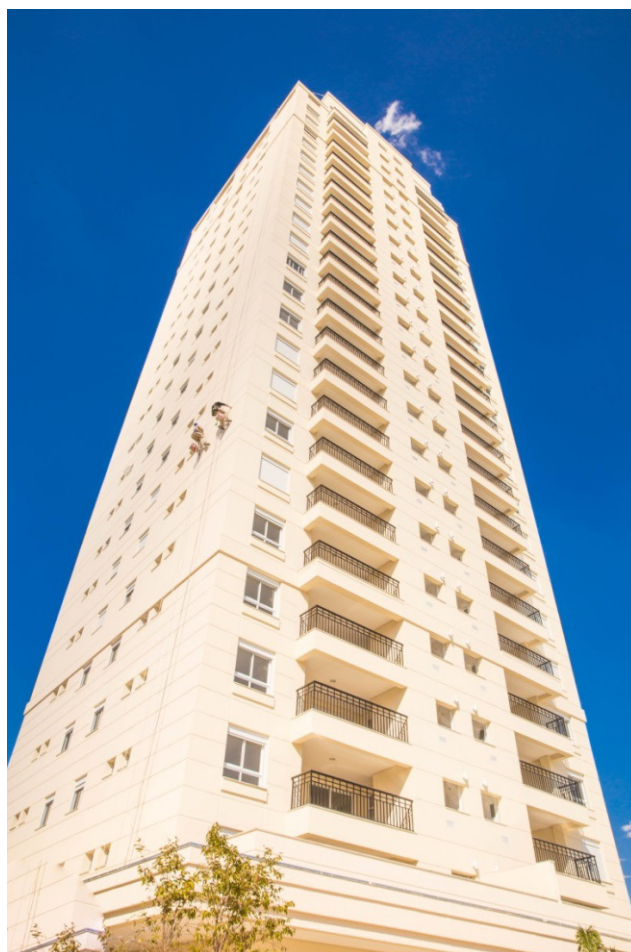
Cada unidade tipo foi comercializada na época do lançamento por valor aproximado de R\$ 850.000,000.

Como os demais estudos de caso deste trabalho, a estrutura do prédio foi convencional, com vigas e pilares e utilizados blocos cerâmicos para a vedação interna e externa.

As obras deste prédio tiveram início em maio de 2014 e foram finalizadas com a entrega aos proprietários em setembro de 2016.

Abaixo fotos do prédio finalizado:

Figura 48 e 49–Fotos do Empreendimento Padrão C



3.8.1 Pacote de Personalização Ofertado

Foram ofertadas três opções de plantas para a execução das unidades sem custo ao cliente.

A planta abaixo se refere à opção A, com três dormitórios, cozinha fechada e banheiro de serviço. Neste caso o banho social possui dois acessos, para atender o segundo e o terceiro dormitório. Na personalização foi oferecida ao cliente a possibilidade do cliente escolher entre a execução dos dois acessos desse banho ou um ou o outro.



Figura 50—Opção de Planta A – Empreendimento Padrão C

A opção B, mais escolhida entre as opções disponíveis de acordo com o controle de personalização, sugeriu a execução de duas suítes, sala e closet ampliados e despensa na cozinha. Neste caso o banho social atende apenas ao dormitório 02, que nesta configuração passa a ser suíte.



Figura 51–Opção de Planta B – Empreendimento Padrão

A opção C ofereceu a execução das unidades com duas suítes, sala ampliada, cozinha americana e banheiro de serviço, conforme figura 52 abaixo:



Figura 52—Opção de Planta C – Empreendimento Padrão C

Para o duplex superior foram oferecidas as três mesmas opções de plantas do tipo. No duplex superior, sem possibilidade de opção, foi entregue ao cliente um spa no terraço descoberto, churrasqueira, com sala, dormitório e banheiro. De acordo com arquiteta de personalização, a entrega do spa foi um diferencial de venda para este empreendimento.

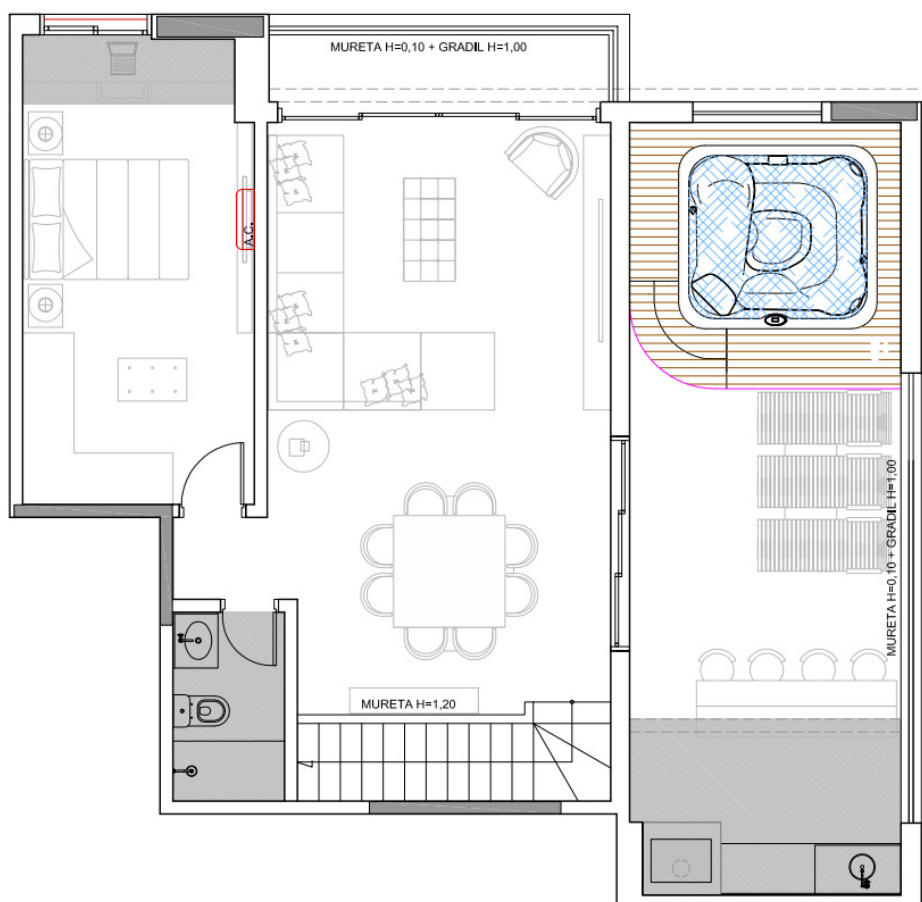


Figura 53–Opção única Duplex Superior – Empreendimento Padrão C

Para este empreendimento padrão C, foram ofertadas a ratificação das plantas escolhidas no ato da compra da unidade, e a definição pela execução de despensa ou banheiro de serviço junto à área de serviço.

Sendo assim, além da opção de planta desejada, os clientes deveriam escolher qual o acesso ao banho social desejariam e a preferência por despensa ou banheiro de serviço.

Para que fosse enviado um único documento ao cliente e fosse necessária apenas uma comunicação para a definição de todos esses itens, essas opções foram apresentadas aos clientes através de comunicação enviada por correio.

Não foram ofertadas alterações no projeto base, além das opções de plantas disponíveis.

Não foi ofertada a instalação de acabamentos diferentes dos apresentados no memorial descritivo do empreendimento.

Todas as unidades foram entregues com os acabamentos padrões instalados, também sem a possibilidade de receber o apartamento sem a instalação de algum acabamento.

3.8.2 Planta de contrato ratificada

Abaixo o exemplo de uma planta de contrato ratificada, com a opção de acesso ao banho social e a execução de despensa, definida pelo cliente:

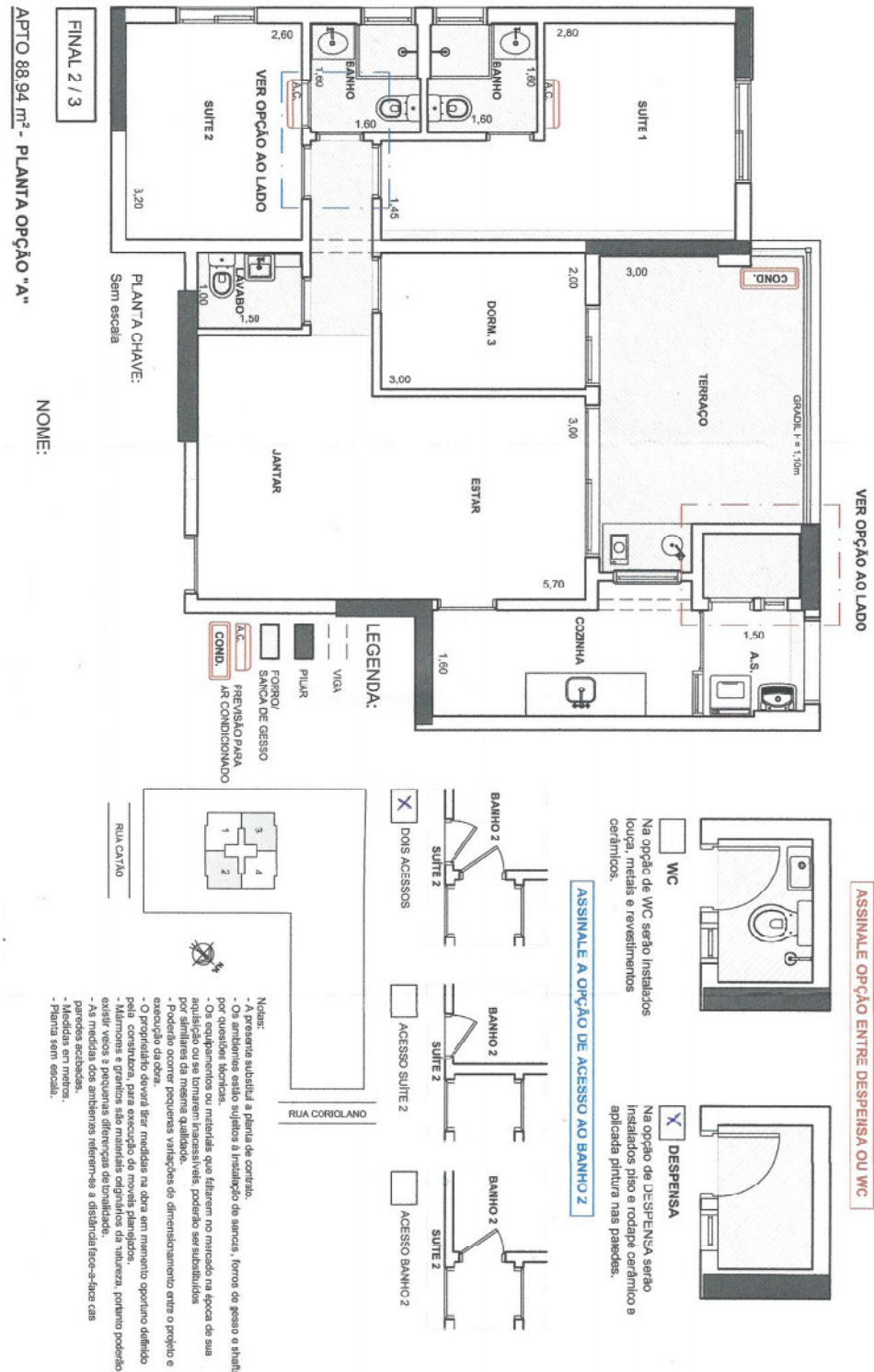


Figura 54—Planta de contrato ratificada – Un. 12 – Empreendimento Padrão C

3.8.3 Fotos das Unidades Privativas

Foram instalados em todas as unidades os materiais especificados no memorial padrão do empreendimento.

Segue abaixo foto do terraço com a bancada em granito branco itaúnas, cuba simples, torneira e porcelanato rústico 60x60cm.



Figura 55–Terraço – Material Padrão – Empreendimento Padrão C

As figuras 56 e 57 representam a cozinha e a sala de uma unidade tipo respectivamente. Observa-se que a sala foi entregue no contra piso.



Figura 56–Cozinha – Material Padrão – Empreendimento Padrão C



Figura 57–Sala – Material Padrão – Empreendimento Padrão C

3.8.4 Pesquisa de Satisfação

Apesar de não ter havido a oferta de pacote de materiais diferenciados, a equipe de personalização também foi avaliada neste empreendimento tendo em vista o contato com o cliente para a ratificação de planta.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

FASE: ENTREGA DAS CHAVES - SCN

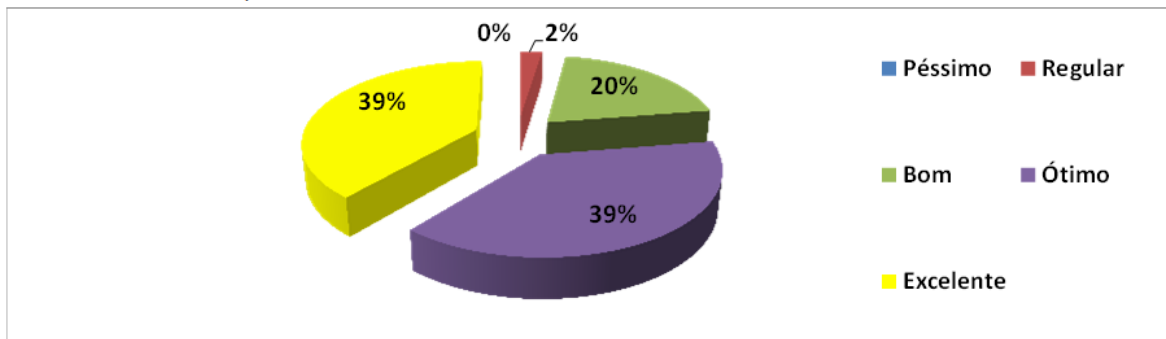
Número de pesquisas: 25

SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO	NA	P	R	B	O	E
Atendimento - Depto. Financeiro				3	9	9
Atendimento - Relacionamento com o Cliente	NA	P	R	B	O	E
					9	13
PERSONALIZAÇÃO DA UNIDADE	NA	P	R	B	O	E
Atendimento realizado na Empresa (se ocorreu)	1				6	8
Explicações técnicas sobre o projeto da unidade e acabamentos	NA	P	R	B	O	E
	1			1	9	7
	NA	P	R	B	O	E
Pacote prime (diferencial de acabamentos) oferecido	9		1	1	2	3
SATISFAÇÃO COM O IMÓVEL	NA	P	R	B	O	E
Revestimentos (cerâmicas, mármore e granitos)	1		1	8	9	5
	NA	P	R	B	O	E
Pintura			2	8	10	3
	NA	P	R	B	O	E
Esquadrias de madeira (portas e ferragens)	1		1	5	8	5
	NA	P	R	B	O	E
Esquadrias de ferro alumínio e vidros			1	5	11	4
	NA	P	R	B	O	E
Louças, metais sanitários e banheira				8	6	7
	NA	P	R	B	O	E
Tampas e bancadas			1	8	7	6
	NA	P	R	B	O	E
Instalações elétricas, hidráulicas e sistemas			1	4	10	6
	NA	P	R	B	O	E
Limpeza da unidade autônoma	1			4	10	7
	NA	P	R	B	O	E
Beleza arquitetônica da fachada			1	6	7	7
	NA	P	R	B	O	E
Áreas comuns e paisagismo	1			4	9	8
	NA	P	R	B	O	E
ÁREAS DE LAZER	1			5	7	7
	NA	P	R	B	O	E
Garagens (vagas, iluminação, etc)	2			6	5	7
	NA	P	R	B	O	E
Decoração das áreas comuns (se houver)	3			4	6	7
SATISFAÇÃO COM A VISTORIA DO IMÓVEL E ENTREGA DAS CHAVES	NA	P	R	B	O	E
Atendimento para agendamento da vistoria			1	5	6	10
	NA	P	R	B	O	E
Esclarecimento de dúvidas e fornecimento de explicações				3	9	11
	NA	P	R	B	O	E
Tempo dedicado à vistoria				2	9	11
	NA	P	R	B	O	E
Agilidade na resolução de problemas (se necessário)	4		1	2	6	7
	NA	P	R	B	O	E
Manual do proprietário e materiais recebidos	3			3	3	11
FINALIZAÇÃO	NA	P	R	B	O	E
Grau de satisfação com o produto adquirido			1	2	9	10
	NA	P	R	B	O	E
Grau de satisfação com a Empresa				2	9	11
	NA	P	R	B	O	E
manual do proprietário e materiais recebidos		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
		0	12	99	191	192
Recomendaria a Exto para amigo ou familiar (*)	20	SIM		NÃO		NÃO ASS.

Figura 58—Pesquisa de Satisfação completa – Empreendimento Padrão C

O panorama geral das pesquisas mostra que 98% dos condôminos avaliaram positivamente a empresa.

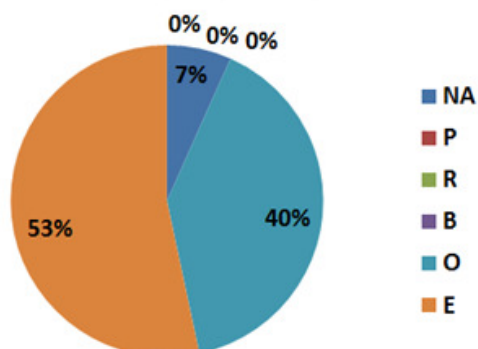
PANORAMA GERAL DAS PESQUISAS:



Sobre o atendimento e as explicações técnicas da equipe de personalização, 100% dos clientes aprovaram.

Personalização da unidade

Atendimento realizado na Empresa (se ocorreu)



Explicações técnicas sobre o projeto da unidade e acabamentos

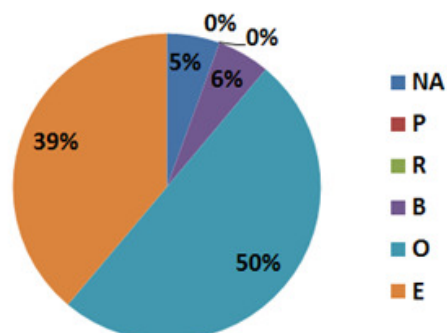


Figura 59–Pesquisa de Satisfação – Empreendimento Padrão C

3.8.5 Receita de Personalização

Como a oferta da Personalização não teve custo ao cliente, não foi gerado qualquer receita de personalização para esta obra.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos para a elaboração deste trabalho permitiram a autora concluir que a personalização de unidades hoje é tratada como um diferencial para a comercialização das unidades habitacionais. A padronização e a execução em série deixaram de ser soluções atrativas e abriram espaço para a flexibilização na construção. A oferta da Personalização é essencial para o sucesso nas vendas, e por este motivo a maioria das propostas que serão apresentadas a seguir são direcionadas a Incorporação.

Se por um lado a execução personalizada agrada e atende aos clientes mais exigentes, por outro exige do sistema uma maior organização, mais conhecimento e investimento em pessoas para que o processo funcione com excelência, sem prejudicar o andamento das obras.

Com o equilíbrio desses dois quesitos; personalização e execução correta, será alcançada a satisfação do cliente, entregue um produto com qualidade e dentro do prazo acordado entre as partes.

Após as leituras bibliográficas, o profundo estudo sobre a empresa em questão, as entrevistas com as pessoas envolvidas somadas ao conhecimento da autora sobre a personalização de projetos, alguns pontos foram destacados como essenciais e falhos dentro do processo desenvolvido hoje na empresa.

4.1 PROPOSTAS GERAIS

Foram elaboradas sugestões gerais para o processo e algumas específicas para os segmentos abordados, com o intuito de atingir os objetivos principais citados no parágrafo acima:

- Procedimentos distintos para cada segmento:

Situação atual encontrada: o procedimento operacional desenvolvido e utilizado até hoje pelo departamento de personalização é específico para o segmento A, e são realizadas adaptações para os demais segmentos.

Proposição: como ponto de partida para buscar a melhoria do processo, deve-se elaborar procedimentos operacionais para cada segmento, com suas especificidades de atendimento.

- Participação da equipe de personalização desde o lançamento do empreendimento:

Situação atual encontrada: a equipe de personalização não participa das reuniões iniciais junto às equipes de incorporação, comercial e marketing, para definição das premissas de atendimento de personalização dos lançamentos. A equipe é apenas informada sobre o escopo para atendimento após o lançamento, quando é iniciado o processo de personalização.

Proposição: dentro do processo da empresa, a participação da equipe de personalização nas decisões dos diferenciais de produto que serão ofertados no lançamento é essencial para que se alcance o público específico. A equipe de possui expertise e feedback dos clientes, com os atendimentos anteriores, que agregam valores para a definição das premissas de atendimento. Além de todos os dados colhidos dos processos anteriores, como porcentagem de escolhas de determinadas opções de plantas, feedbacks sobre os materiais oferecidos, entre outros. Desta forma atenderá as exigências dos clientes o que trará maior rentabilidade para a empresa, uma vez que as unidades serão comercializadas com mais facilidade devido ao diferencial, e os pacotes de personalização vendidos.

- Especificação de materiais com melhor custo-benefício:

Situação atual encontrada: observou-se que a empresa especifica materiais de alta qualidade para a entrega das unidades privativas, custo este já inserido no orçamento da obra e consequentemente inserido nos valores das unidades.

Proposição: para alcançar valores mais competitivos no mercado, a sugestão é que a construtora inclua no memorial descritivo materiais com um melhor custo-benefício, e ofertar assim a instalação de materiais diferenciados com maior custo e qualidade aos clientes dentro da personalização. Esta estratégia possibilita a empresa vender as unidades com o valor do metro quadrado mais baixo, aumentando a competitividade para a venda do produto, e ainda utilizar a personalização como propósito do marketing, e ainda assim gerar uma receita extra.

➤ Divulgação da personalização e treinamento dos corretores:

Situação atual encontrada: de acordo com o diretor comercial entrevistado, os corretores são treinados periodicamente a respeito dos diferenciais e personalizações oferecidas para o empreendimento à venda. Porém, de acordo com a arquiteta de personalização, algumas informações incorretas sobre o processo são passadas ao cliente no momento da compra, e quando ocorre o atendimento pessoal, o cliente informa sobre a orientação recebida pelo corretor. Sendo assim, verificou-se que o treinamento dos corretores a respeito deste diferencial da empresa oferecido ainda é falho.

Proposição: O treinamento dos corretores para conhecimento profundo do processo é essencial para que as informações sejam passadas corretamente aos interessados. Deixar claro no material apresentado ao interessado, que o serviço de personalização de projeto de unidades terá custo e que este será apresentado em momento oportuno e contratado caso seja de interesse. Estas estratégias tornam possível a conquista do comprador com mais agilidade. Ele toma conhecimento deste diferencial desde o início e isso pode se tornar item decisivo para fechar o negócio. Quando o cliente define pelo empreendimento que ele vai morar com a sua família, ele não quer que seu apartamento seja igual aos demais.

Para que tenham certeza de que os diferenciais foram passados corretamente aos clientes, e não ocorram divergências de informações entre o corretor e a equipe de personalização, pode-se desenvolver uma cartilha autoexplicativa sobre a personalização oferecida para o empreendimento, e disponibiliza-las nos plantões de vendas, junto aos demais materiais do lançamento.

➤ Reuniões com a equipe de obra:

Situação atual encontrada: um dos grandes vilões do processo analisado é a comunicação entre as partes envolvidas. Como citado pelo gerente da obra na entrevista, a explanação sobre o projeto de personalização não é suficiente para perfeito entendimento da equipe de execução.

Proposição: Além de absorver perfeitamente o desejo do cliente, a equipe de personalização tem a responsabilidade de transmitir as informações de forma clara

para o executor. Portanto, para que as dúvidas sejam totalmente esclarecidas e para que elas não apareçam durante a execução, convocar uma reunião com a equipe técnica da obra e apresentar a proposta, explicar sobre os projetos, minimizam as chances de erros com conhecimento tardio, e consequentemente retrabalho e gastos extras, além de evitar o risco de o próprio cliente detectar o erro no local. Para que esta ação seja respeitada em todo o início de obra, pode-se inserir no procedimento do departamento.

➤ Kits de personalização:

Situação atual encontrada: a empresa oferece apenas um kit para cada ambiente de materiais diferenciados, o que obriga o cliente optar pelo material padrão ou contratar o material oferecido.

Sobre a oferta da personalização de alvenaria e instalações, não foi detectado um material sugerindo kits de alterações, portanto o cliente fica livre para solicitar aquilo que deseja e muitas vezes não é possível tecnicamente. Como esta informação não fica clara no material enviado, a negativa gera desconforto e insatisfação do cliente.

Proposição: Ofertar kits prontos de personalização, tanto de acabamentos como de alvenaria e instalações, para facilitar o entendimento do cliente, a negociação para contratação junto ao fornecedor e o controle na obra.

Unidades com alterações muito específicas e diferentes umas das outras aumentam o risco de erros na execução e demandam maior controle da equipe. Esta solução mantém a oferta do diferencial garantindo a satisfação do cliente e facilita o controle do executor. Além de pensar em processos construtivos visando a Personalização.

Sobre o kit de acabamento diferenciado ofertado, ter mais de um para oferta como um kit básico, médio e prêmio, por exemplo, aumenta a probabilidade de atender a expectativa dos clientes e ainda possibilita a compra por clientes de diferentes poder aquisitivos.

➤ Prazo para personalizar:

Situação atual encontrada: verificou-se que hoje muitos clientes não atendem ao prazo estipulado para a personalização, o que demanda uma cobrança extra da equipe de personalização.

Proposição: Além de estipular o prazo para atendimento da personalização de acordo com o cronograma da obra, o que já ocorre hoje, a comunicação para que o cliente tenha ciência desta data precisa estar muito clara. Caso o cliente não atenda ao prazo, a empresa deve tomar providências para não ocorrer atraso, como por exemplo, a execução da unidade conforme planta padrão assinada em contrato, sem qualquer alteração. Esta condição também deve estar clara nas comunicações com o cliente. Esta diretriz beneficia a equipe de obra, que não terá retrabalhos com as alterações solicitadas e aprovadas fora do prazo estipulado, e implica em uma maior dedicação do cliente em retornar.

➤ Projetos didáticos:

Situação atual encontrada: os projetos desenvolvidos e disponibilizados para a obra hoje são de fácil entendimento e com legendas comuns para todos os empreendimentos. Este fato foi destacado como positivo, tendo em vista que facilita o entendimento e a assimilação da informação pelo executor, além do cliente conseguir identificar com facilidade os itens desejados antes da aprovação do projeto.

Proposição: manter o procedimento como ocorre, pois não foram detectadas falhas.

➤ Reuniões de retroalimentação:

Situação atual encontrada: após a finalização da entrega das unidades e da área comum do empreendimento, é ministrada a reunião gerencial pelo departamento de assistência técnica e relacionamento com o cliente, onde todas as equipes envolvidas são retroalimentadas sobre os pontos levantados pelos clientes na pesquisa de satisfação, além de apresentados os casos mais relevantes de assistência técnica ocorrida até aquele momento.

Proposição: manter o procedimento como ocorre, porém inserir no procedimento da qualidade esta etapa, para garantir que ela ocorra com periodicidade. A retroalimentação da equipe é essencial para a busca da melhoria contínua.

➤ Unidades sem comercialização:

Situação atual encontrada: as opções de plantas das unidades não vendidas são definidas pelo departamento comercial no momento em que a equipe da obra inicia a marcação da alvenaria interna das unidades.

Proposição: inserir o departamento de personalização e obras para a definição das opções de plantas que serão executadas nas unidades não vendidas, com base nas opções mais escolhidas pelos clientes do empreendimento, na facilidade para a execução da obra e na experiência da equipe comercial.

No caso dos empreendimentos com muitas unidades em estoque, a personalização pode ser uma estratégia para novas vendas, com a instalação de acabamentos dos pacotes oferecidos, para a oferta com diferencial na unidade. Este valor pode ser agregado ao valor do imóvel, dependendo da estratégia e necessidade da empresa. Caso a unidade seja vendida próxima a data de entrega da obra ou muito tardiamente em relação à execução dos serviços, sugere-se analisar a possibilidade de estender o prazo de entrega deste apartamento, para que os serviços sejam executados em tempo hábil e com qualidade, sem prejuízos ao cliente e a obra.

➤ Personalização em unidades não comercializadas:

Situação atual encontrada: a comercialização de unidades após a execução é recorrente, inclusive em unidades já personalizadas e distratadas. Verificou-se que hoje há uma dificuldade na transmissão desta informação entre departamento de personalização e departamento comercial.

Proposição: informar a equipe de vendas sobre como as unidades de determinado empreendimento foram executadas é importantíssimo, principalmente no caso de distrato quando a unidade personalizada volta ao estoque para a comercialização. É imprescindível que o vendedor tenha conhecimento do projeto personalizado para vender corretamente a unidade.

Além do controle de opções de plantas já utilizado pela empresa para comunicação com a obra e com o departamento comercial, a sugestão é que os projetos ou as plantas de contrato, no caso de unidades sem personalização, sejam cadastrados no gerenciador utilizado pelo departamento de vendas, para que aquele único projeto esteja disponível no momento da venda para a assinatura do cliente. Desta forma evita-se vender incorretas, retrabalhos no local e insatisfação do cliente.

4.2 PROPOSTAS ESPECÍFICAS

Como foram elaborados três estudos de caso de segmentos de empreendimentos diferentes, foram elaboradas também propostas de melhorias específicas.

4.2.1 Empreendimentos padrão B e C

- Oferta de Kit de acabamentos para o padrão C:

Situação atual encontrada: o atendimento aos clientes dos empreendimentos com padrão C hoje se restringe a ratificação de plantas, sendo necessário o contrato e controle da arquiteta de personalização, porém sem gerar receita alguma para a empresa.

Proposição: oferta de kits de acabamentos com pouca variedade e com materiais de baixo custo que atinjam este público, além da ratificação de plantas. Ofertar a troca do material das bancadas por um granito preto, por exemplo, sem alterar o modelo dos metais e louças, para facilitar o controle da obra que ainda não está acostumado com a personalização neste nicho. Desta forma se atingiria também o público C, com os respectivos custos, e geraria mais uma receita para a empresa.

- Software para escolha de plantas e acabamentos:

Situação atual encontrada: tanto o processo mais complexo de personalização ocorrido hoje na empresa quanto o processo mais simples, como a ratificação, ocorrem de forma presencial e dependem totalmente de uma arquiteta para envio, cobrança e compilação dos dados. Todas as informações hoje ficam concentradas em uma única pessoa responsável pelo recebimento e transmissão das informações da personalização de todos os empreendimentos. Com o acúmulo de

responsabilidades e tarefas, a probabilidade de erro é alta, e neste caso comprometedor para a qualidade do produto e satisfação do cliente.

Proposição: desenvolvimento de um software para atendimento aos clientes dos segmentos B e C via web. Com um baixo custo de investimento inicial pode-se contratar uma empresa já especializada no mercado para o desenvolvimento de um software para escolha de plantas e acabamentos via web. No caso dos empreendimentos com padrão C, conforme proposta anterior seriam ofertados também kits de acabamentos diferenciados.

Este programa pode ser divulgado aos proprietários via mala direta com o link, login e senha para acesso. O cliente faz a ratificação de planta e a escolha do kit de acabamento de casa, sem a necessidade de se deslocar até a empresa. Todas as orientações ficam esclarecidas no próprio software de forma didática, com imagens dos acabamentos ofertados e das plantas disponíveis, além de fotos dos ambientes com o acabamento aplicado em 3D, facilitando a compreensão do cliente.

O cliente escolhe e finaliza o processo com apenas alguns cliques, sem demandar apoio total de uma arquiteta de personalização, como ocorre hoje. Todos os dados tabulados são disponibilizados para a empresa com a definição de cada unidade, para providências e execução no local, além das estatísticas com as opções de plantas mais escolhidas e o status de cada unidade, por exemplo.

A figura 60 apresenta os gráficos gerados por um software demo que realiza a personalização via web:

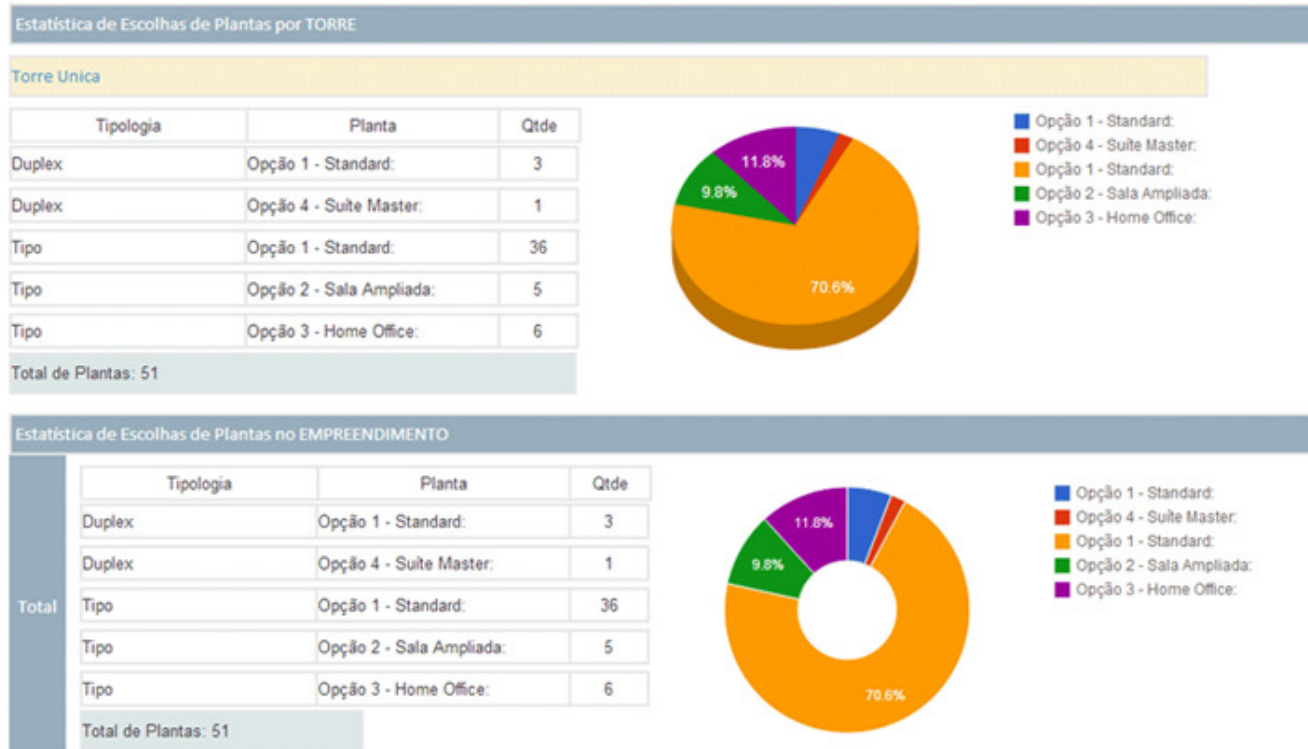


Figura 60—Gráfico de opção de planta – Software Demo

Na figura 61, um relatório das unidades, das opções de plantas escolhidas por cada uma, dos kits contratados e a receita gerada em cada caso, para utilização da equipe de personalização. Os gráficos e relatórios são gerados automaticamente pelo software, excluindo a necessidade da compilação de informações e demanda de uma arquiteta, e evitando falhas humanas.

Torre Unica			
Unidade	Planta	Descrição	Preço(R\$)
11	--	--	--
12	--	--	--
13	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
14	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
21	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
22	Opção 1 - Standard:	Padrão	0,00
23	Opção 3 - Home Office:	Reversão do dormitório 2 em home office, com ampliação parcial da sala de estar e reversão do dormitório 1 em suite.	700,00
24	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
31	--	--	--
32	--	--	--
33	Opção 2 - Sala Ampliada:	Reversão do dormitório 2 para sala, com ampliação da sala de estar e reversão do dormitório 1 em Suite.	700,00
34	--	--	--
41	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
42	Opção 1 - Standard:	Padrão	0,00
43	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
44	Opção 3 - Home Office:	Reversão do dormitório 2 em home office, com ampliação parcial da sala de estar e reversão do dormitório 1 em suite.	700,00
51	Opção 1 - Standard:	Padrão.	0,00
52	Opção 1 - Standard:	Padrão	0,00
53	Opção 3 - Home Office:	Reversão do dormitório 2 em home office, com ampliação parcial da sala de estar e reversão do dormitório 1 em suite.	700,00

Figura 61–Relatório de acabamentos – Software Demo

Além de gerar os relatórios para uso do departamento de personalização, o software gera relatórios com quantitativos dos materiais escolhidos para utilização da obra e do departamento de suprimentos, o que facilita o trabalho no momento dos levantamentos e compra dos materiais. A figura 62 ilustra essa facilidade.

Acabamento		Quantidade de escolhas	Total (Metragem/Unidades)
	Laminado de madeira Durafloor linha Ritz Amêndola Vergara. -	3	183,30 (metros quadrados)
	Contrapiso. -	56	3.421,60 (metros quadrados)
	Laminado de madeira Durafloor linha Ritz Álamo. -	1	61,10 (metros quadrados)
	Bancada B Social: Eco Mármore Branco Primer. - (Tipo P)	10	10 (unidades)
	Bancada do B Social: Mármore Branco Nacional comum. - (Tipo P)	54	54 (unidades)
	Bancada do B Suite: Mármore Branco Nacional comum. - (Tipo P)	54	54 (unidades)

Figura 62—Quantitativo de materiais – Software Demo

A receita que hoje também é compilada manualmente é gerada automaticamente pelo software, com valor por unidade, total do empreendimento e a média por unidade. Esta informação pode ser utilizada e disponibilizada com mais facilidade ao departamento de orçamento da empresa. Na figura 63 abaixo, o exemplo do relatório de receita.

1ª Fase - Relatório do Total de Receita por Unidade	
unidade	Receita (R\$)
14	0,00
21	1.597,77
22	39.320,15
23	21.168,97
24	22.936,27
32	7.722,00
33	0,00
34	0,00
Total de Receita Torre: R\$ 791.498,46	
Total de unidades Torre: 47 unidades	
Média de Receita por Unidade: R\$ 16.840,39	
Total do Empreendimento	
Receita Total: R\$ 1.298.440,25	
Total de unidades: 111 unidades	
Média de Receita Total: R\$ 11.697,66	

Figura 63—Relatório de receita – Software Demo

Para os empreendimentos de padrão A, entende-se que o diferencial da empresa é justamente o atendimento presencial ao cliente alto padrão, com todos os “mimos” necessários. Portanto a sugestão do software não se estendeu a este segmento.

4.2.2 Empreendimentos padrão A

- Visitas de verificação na obra:

Situação atual encontrada: aproximadamente três meses antes da entrega das unidades, o proprietário é convocado para uma visita na unidade acompanhado pelo arquiteto de personalização para verificação das alterações e medição. Antes desta

data o arquiteto de personalização não faz uma verificação no local, sendo de total responsabilidade da equipe da obra e execução correta dos apartamentos personalizados.

Proposição: após a etapa de execução de alvenaria e instalações, fazer visitas semanais à obra para auxílio à equipe de obras na verificação da personalização. Caso seja detectada alguma incompatibilidade, é possível que seja feita a correção antes da visita do cliente e/ou entrega final.

➤ Diferenciais incorporados à personalização:

Situação atual encontrada: os empreendimentos de alto padrão possuem muitos diferenciais já incorporados no produto, como por exemplo, pontos de ar condicionado em todas as suítes, sistema de aspiração central, iluminação cênica, entre outros.

Proposição: ao invés de todos os diferenciais serem incorporados ao produto e aumentar o custo da obra e consequentemente o valor do imóvel, oferecer como diferencial na personalização, pagos pelo cliente que desejar a contratação.

Por exemplo:

Infraestrutura de ar condicionado: Para aqueles produtos que oferecem a infra apenas nos quartos, oferecer o acréscimo da infraestrutura também na sala, além de agregar valor ao imóvel, satisfaz o desejo de muitos clientes que não terão que realizar esta obra posteriormente. A oferta de infraestrutura de ar condicionado demanda estudo técnico precocemente para o dimensionamento elétrico correto;

Infraestrutura de aspiração central: item diferencial que possui um valor baixo para a execução e grande aceitação entre os compradores é o sistema de aspiração central. Deixar a unidade com toda a tubulação do sistema pronta é um grande atrativo para os clientes destes segmentos que buscam comodidade;

Porta pivotante com fechadura biométrica: oferecer maior segurança ao cliente com a possibilidade de instalação de porta pivotante na entrada social com fechadura biométrica com código instalada.

Churrasqueira: instalação de bancada em material diferenciado, com cuba, torneira e churrasqueira.

Lavabo: entrega do lavabo sem piso e bancada, uma vez que a maioria dos clientes exclui o material padrão instalado. Ofertar no kit de acabamento a instalação de materiais mais sofisticados neste ambiente.

Todos os itens acima podem ser ofertados por kits, com valores fechados para a contratação individual. Além de possibilitar a escolha do cliente por item, facilitaria o controle da obra com a padronização.

4.3CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi concluído que a personalização de projetos de unidades privativas, por trazer um lucro significativo para a empresa e atrair clientes de alto poder aquisitivo, é tratada como um grande diferencial, e inclusive mencionada na sua política da qualidade. Sendo assim, a busca por melhorias no processo deve ser contínua.

Apesar dos problemas que a personalização de projetos traz para a execução, como a despadronização com a instalação de produtos diferenciados nas unidades, retrabalho com as alterações fora de prazo, a execução específica para cada apartamento, entre outras, a empresa criou e manteve um processo que funciona e apresenta um lucro maior do que os imprevistos provenientes das alterações.

As propostas sugeridas tiveram como objetivo aperfeiçoar o procedimento, buscando maior dinâmica, mais aceitação dos clientes abordando todos os públicos, sem perder a organização e precisão com que o processo acontece hoje, e mantendo a qualidade e o prazo de entrega do produto.

Para os próximos trabalhos, sugere-se realizar novo estudo de caso para cada segmento após a aplicação das propostas, para medir a evolução dos processos, além de aprofundar a análise voltada a parte técnica.

ANEXOS

Foram realizadas entrevistas com os responsáveis dos departamentos que possuem interface com o processo de personalização:

Entrevistado: Coordenador de Personalização de Unidades.

A construtora possui procedimento específico para o processo de Personalização? É possível fornecer uma cópia para estudo?

Sim, possuímos um procedimento específico para a personalização de unidades.

O departamento de personalização possui interface com quais departamentos?

Comercial, Marketing e Produto para a definição das premissas de atendimento de cada empreendimento;

Relacionamento com o cliente para a comunicação com os clientes e agendamento de reuniões;

Orçamento de Planejamento para a definição dos prazos e custos da Personalização que serão apresentados aos clientes de cada Empreendimento;

Desenvolvimento de Projetos Executivos para a elaboração dos projetos base de Personalização;

Departamento de Obras para envio das informações para a execução da Personalização, acompanhamento e visitas com os clientes;

Assistência Técnica caso haja dúvidas e solicitações de unidades Personalizadas já entregues.

Como são gerados os materiais/planta para atendimento ao cliente?

Primeiro são definidas as premissas de atendimento para cada Lançamento pelos departamentos Comercial, Marketing e Produto.

A partir destas definições, geramos o material para envio aos clientes.

Normalmente enviar a Planta para atendimento específico de cada unidade e a Proposta Prime, caso aja.

Como são definidas as premissas de atendimento da Personalização? Como são definidos os limites de alteração?

As premissas são definidas junto aos departamentos comercial, marketing e produto, visando atender o público específico de cada Empreendimento lançado.

As datas para solicitação da personalização são definidas de acordo com o cronograma da obra. Nos baseamos sempre na data prevista para início da marcação da alvenaria interna.

O cliente pode realizar alterações de alvenaria e instalações?

Depende da premissa de atendimento de personalização adotada para cada empreendimento. No caso dos empreendimentos “Padrão A”, atendemos o cliente no escritório e é possível realizar alterações de alvenaria e instalações, desde que não haja nenhum impedimento técnico.

Quem define os materiais/opções que serão ofertados ao cliente?

O departamento de personalização em conjunto com o departamento de produto. Normalmente nos baseamos nos materiais especificados e instalados no Apartamento Modelo Decorado. Como o cliente “compra” a unidade a partir do Decorado, acreditamos que ofertar este material ou algo similar, será de grande agrado.

Existe um padrão de atendimento para todos os Empreendimentos ou varia de acordo com o segmento?

Hoje temos três padrões de atendimento aos clientes na Personalização. Empreendimentos no “Padrão A”, “Padrão B” e “Padrão C”. Dependendo do padrão do Empreendimento, são ofertados materiais e atendimento pessoal. Porém não existe um procedimento específico para cada segmento.

A Personalização é divulgada ao cliente desde o momento da venda, no stand com o corretor?

Para alguns empreendimentos, temos no memorial descritivo uma observação sobre a personalização, que em momento oportuno entraremos em contato com o cliente.

Como o cliente fica sabendo sobre os benefícios do processo de personalização?

A partir do momento que emitimos os documentos via correio para a oferta da personalização. Isso ocorre no início da obra, aproximadamente.

Como são definidos os prazos para atendimento ao cliente e Personalização?

Nos baseamos sempre no cronograma de execução da obra. A ideia é que os documentos sejam emitidos e o cliente tenha aproximadamente 01 mês para a solicitação das alterações.

A partir deste prazo, temos que ter tempo suficiente para desenvolver todo o processo e liberar para a execução da obra aproximadamente 01 mês antes do início da marcação da alvenaria interna.

Com é feito o atendimento ao cliente? Pessoalmente ou via web? Caso seja pessoalmente, onde é realizado?

Realizamos o atendimento pessoal apenas para os clientes dos Empreendimentos “Padrão A”. O atendimento é realizado pessoalmente em nosso escritório. Não há tramites via web.

Quais os tipos de personalização são oferecidos aos clientes? Poderia exemplificar, por favor?

Resumidamente, para os empreendimentos “Padrão A”, ofertamos mudanças de alvenaria e instalações, desde que não hajam impossibilidades técnicas e ofertamos a instalação de materiais diferenciados, semelhantes aos apresentados no apartamento modelo decorado, mediante custo extra.

Para os empreendimentos “Padrão B”, ofertamos a instalação de materiais diferenciados, semelhantes aos apresentados no apartamento modelo decorado, mediante custo extra.

Para os empreendimentos “Padrão C”, ofertamos apenas a ratificação de planta.

Caso o cliente não queira instalar o material padrão, este é disponibilizado na unidade para recebimento sem instalação? Ou o valor do material não instalado entra como crédito no processo do cliente?

Caso o cliente não queira instalar o material padrão, este não é disponibilizado ao cliente, devido à logística da obra.

Caso o cliente tenha um débito no processo de Personalização, o crédito do material eliminado é abatido.

É possível instalar na unidade um material diferente do especificado no memorial descritivo?

Durante a obra não instalamos materiais diferente daqueles especificados no memorial padrão e/ou prime.

O cliente pode fornecer o seu próprio material para a instalação pela a Construtora durante a obra?

Não. A instalação fica a cargo do cliente e após a entrega das chaves.

Solicitações fora do prazo são atendidas pela Construtora?

Normalmente não. Existem as exceções, porém sempre são analisadas previamente por nossa diretoria em conjunto com a Obra. Existem também as unidades que são vendidas posteriormente ao prazo de atendimento da Personalização. Caso estas unidades sejam vendidas diferentemente do que está executado, caso aprovado pela diretoria, a Obra deve refazer o serviço.

Quem avalia se solicitações feitas pelo cliente são possíveis tecnicamente de execução?

A Equipe de Personalização. Caso a alteração seja mais complexa, as dúvidas são tiradas com os engenheiros e/ou coordenadores de Obra.

Alguém da equipe da obra participa desse processo?

Quando a solicitação é complexa e exige interferências da Obra, sim.

A Personalização tem um custo? Como este valor é calculado?

Sim. Tudo que é fora do padrão possui um custo. Temos uma planilha que é desenvolvida pelo departamento de Orçamento e Planejamento onde computamos os custos da personalização de cada unidade.

Quem elabora o orçamento?

A planilha base de orçamento é desenvolvida pela Equipe de Orçamento e Planejamento. A Equipe de Personalização desenvolve o orçamento de cada unidade baseada na personalização solicitada.

Como o cliente fica sabendo do custo da personalização?

Após elaborado o orçamento, enviamos por e-mail ao cliente para análise e aprovação.

Existem casos de informações divergentes entre o que o corretor passa para o cliente e o que efetivamente será ofertado?

Sim, muitos casos. Já tivemos casos, por exemplo, do corretor vender uma unidade com a opção de planta diferente da executada no local.

Outros casos são quando o corretor promete algo para vender a unidade e que não será efetivamente ofertado no processo ou por não se possível tecnicamente ou por não estar dentro do escopo.

Existem taxas que são cobradas para administração do processo? Este valor é incorporado ao valor final da personalização do cliente?

Sim. Sim.

Como é feito o pagamento da personalização?

O pagamento da Personalização é feito sempre através de cheque. Não trabalhamos com boletos e depósito.

É feito um aditivo no contrato do cliente após a realização da personalização?

Não.

Quem elabora o projeto de personalização da unidade?

O arquiteto de personalização.

É possível contratar projetos complementares, como ar condicionado, por exemplo, caso o cliente solicite alteração neste item?

Sim. Sempre que há alteração de instalações que exijam novo projeto, consultamos o projetista responsável e contratamos um projeto específico. O custo é repassado ao cliente.

Como as informações são repassadas para a obra?

Todas as informações são representadas graficamente no projeto da unidade e descritas também no projeto.

Este documento é disponibilizado para a obra através do gerenciador de projetos.

As informações sobre os acabamentos também são transcritas neste documento para liberação à obra?

Sim.

Quem faz a verificação da personalização in loco? Existem etapas de verificação?

A Equipe da Obra é responsável pelo acompanhamento e verificação das alterações na Obra, uma vez que o projeto é liberado.

O cliente pode visitar a unidade durante a execução? Quem acompanha o cliente nesta visita?

Não. Disponibilizamos apenas 01 visita para cada unidade aproximadamente 03 meses antes da entrega para a verificação da Personalização e liberação da

medição dos fornecedores. O Arquiteto de Personalização acompanha esta visita junto ao engenheiro ou estagiário da Obra.

O departamento de personalização é responsável também pela vistoria de entrega das chaves?

Não. O departamento responsável pela vistoria e entrega das chaves é o Relacionamento com o Cliente.

Qual a porcentagem média de adesão ao processo de personalização nos empreendimentos?

Depende do Empreendimento. Mas de modo geral temos cerca de 70% a 80% de adesão da Personalização em cada Empreendimento “Padrão A e B”.

Como são executadas as unidades não vendidas? Quem define a opção de planta a ser executada neste caso? Vocês aplicam algum diferencial de acabamento nas unidades não vendidas ou executam o padrão?

Normalmente alinhamos esta questão com o Departamento Comercial. Eles definem com base no histórico de escolha de opção de planta das unidades vendidas do empreendimento.

A escolha da instalação do acabamento padrão ou prime também trata-se da estratégia do Departamento Comercial.

Entrevistado: Gerente de Obras

A Equipe da Obra recebe um briefing sobre quais alterações serão ofertadas ao cliente na Personalização?

Sim, durante a apresentação do produto às equipes.

Como a Equipe da obra fica ciente sobre quais unidades são personalizadas?

Através de uma planilha de controle de atendimento e das plantas personalizadas que são disponibilizadas à obra.

Como é realizado o controle da personalização na Obra?

O controle é realizado através da planilha e das plantas personalizadas.

Quais documentos são fornecidos para a obra para conhecimento da Personalização? De que forma eles são fornecidos?

São dois documentos: uma planilha com a listagem de todos os apartamentos onde são discriminados os apartamentos personalizados e as plantas de todos os apartamentos, incluindo os apartamentos personalizados. São disponibilizados através do gerenciador de projetos e enviados fisicamente à obra.

Os documentos fornecidos são de fácil entendimento?

Sim e obedecem a uma padronização para todas as obras.

Como é feita a contratação dos materiais e serviços personalizados?

A contratação de materiais e serviços de personalização são solicitados na mesma época da compra dos materiais padrão do empreendimento.

É necessária a contratação de mão de obra/serviço diferenciado devido a Personalização?

Não, utilizamos a mesma mão de obra para execução dos serviços padrão.

Quem é responsável pela conferência das alterações na obra?

A equipe de engenharia, engenheiro e estagiário, é quem faz o controle destas alterações.

Como são absorvidos os custos da personalização?

Os custos de personalização são ofertados no momento da venda do apartamento. Portanto os custos desta personalização são pagos.

Existem dificuldades no gerenciamento da Personalização? Caso exista, quais são as principais?

A maior dificuldade é aliar a execução da obra com o ritmo de venda dos apartamentos, gerando um quebra de sequência da execução dos apartamentos que ainda não foram vendidos, pois estes poderão sofrer alterações devido a personalização.

Os clientes podem visitar a obra? Em qual momento?

Sim, na fase que antecede a execução final da pintura, onde o cliente poderá visualizar o apartamento quase acabado.

São aceitos materiais fornecidos pelos clientes? Caso seja, como é realizado o controle?

Não, só utilizamos materiais comprados pela empresa.

Os projetos são fornecidos para a obra dentro do prazo para a execução?

Não, pois os projetos dependem das vendas das unidades.

Existe retrabalho na obra por conta da personalização?

A venda com personalização perto da entrega da obra acarreta em retrabalhos para adequar ao novo lay out. Isso só acontece após a decisão e liberação da diretoria da empresa.

Qual a sua opinião sobre a Oferta da Personalização aos clientes da Empresa?

Hoje os clientes buscam produtos e serviços que se encaixem em suas necessidades. O ramo imobiliário também está inserido neste conceito. Outro ponto que destaco é a questão do "custo" ambiental: evita o geração de entulho e compra de novos materiais para adequação do apartamento após a entrega das chaves.

Tendo em vista a sua participação ao processo, qual a melhoria que você sugere?

Destaco dois pontos:

As unidades vendidas com personalização com data próxima a entrega da obra, deveriam ter os prazos de entrega esticados para haver tempo hábil para execução dos serviços com a qualidade exigida;

Melhoria na comunicação entre departamento arquitetura e equipe da obra com a explanação dos projetos personalizados, evitando dúvidas durante a execução.

Entrevistado: Gerente de Orçamento e Planejamento

Você participa do processo de personalização? Em qual momento?

Sim, o departamento de orçamento e planejamento participa no momento da elaboração do orçamento padrão que será utilizado como base para a composição do valor da personalização a ser apresentada ao cliente;

O Processo de Personalização é considerado como uma etapa no cronograma da Obra?

Existe um cronograma específico para o processo de personalização, elaborado e controlado pela equipe de Personalização, com base nas datas definidas para o cronograma físico da obra.

Como são definidos os prazos ao cliente para aquisição à Personalização?

Não participamos desta definição, não tenho condição de opinar. A única premissa é que esses prazos atendam ao cronograma físico da obra para não ocasionar atrasos.

Como são levantados os valores que serão cobrados dos clientes para a aquisição da Personalização?

Este processo depende do tipo de personalização oferecido ao cliente:

Somente opções de planta pré-definidas – não há custo ao cliente;

- Pacote prime em opções de planta pré-definidas – com base no projeto, nas especificações e nas premissas enviadas pelo Departamento de personalização, são desenvolvidos orçamentos para cada ambiente com pacote prime, considerando os créditos e débitos (creditamos o valor dos materiais padrão que não serão entregues e debitamos o valor dos materiais “prime” que serão aplicados), além da aplicação de taxas de BDI, taxa de administração. e taxa de expediente e imprevistos;
- Personalização completa – é elaborada uma planilha padrão de custo unitário (alvenaria, revestimentos, elétrica, hidráulica) que é utilizada pelo departamento de personalização para composição do custo total, além do orçamento dos pacotes prime.

Como é controlado o custo da Personalização de cada unidade em relação ao orçamento da Obra? Existe um controle específico para esses casos?

Os valores de personalização (custo raso, sem taxas) são creditados no valor do orçamento. Desta forma, todo custo com personalização é considerado como custo de obra, compensado pelo crédito no orçamento. Como as contratações são globais, não há como controlar o custo específico de cada unidade.

Qual a sua opinião sobre a oferta da Personalização aos clientes da Empresa?

Com a grande concorrência no mercado imobiliário que presenciamos atualmente, acho fundamental ofertar os serviços de personalização para os clientes.

Tendo em vista a sua participação ao processo, qual a melhoria que você sugere?

Na minha opinião, a definição das opções de personalização de cada empreendimento deveria ser baseada com base em pesquisas de mercado (ou até mesmo com base nas pesquisas de satisfação de clientes de empreendimentos anteriores) para uma maior assertividade em relação à percepção do cliente.

Entrevistado: Coordenadora de Marketing

Qual a relação do departamento de marketing com o departamento de personalização de unidades?

Temos um programa exclusivo desenvolvido para a divulgação da personalização de unidades. Esse projeto já estava acontecendo de forma menos vendadora e foi nesse momento que o marketing entrou para desdobrar todo o programa.

O cliente toma conhecimento deste benefício no momento da compra? Caso sim, como esta informação é divulgada?

No momento da compra, o cliente já é alertado desta facilidade. Após esse período, a comunicação é direta com o profissional do departamento de arquitetura, que cuidará de cada detalhe do empreendimento.

Qual a sua opinião sobre a oferta da personalização aos clientes da empresa?

Facilidade e comodidade são algumas das vantagens oferecidas, o que torna o programa eficiente. Dentro dessas possibilidades do programa, a satisfação do cliente é o que encanta.

Tendo em vista a sua participação ao processo, qual a melhoria que você sugere?

Melhorias são sempre bem vindas, mas enxergo o programa bem enxuto. Acho que o escopo sem ônus é relevante, mas poderia ter itens mais palpáveis, tudo que salta aos olhos tem custo e de repente para a pessoa que está adquirindo um imóvel mais

simples, não consegue viabilizar a conta para ter o apartamento do jeito que imaginou.

Entrevistado: Diretor Comercial

A Personalização de unidades é um diferencial para o cliente no momento da Compra?

Sim, e é um fator decisivo no momento da compra.

Como este benefício é oferecido ao cliente?

Através de materiais previamente impressos, e vendidos como mais um diferencial, uma vez que são poucas as vendedoras que fornecem.

Os corretores ficam cientes sobre a Personalização que será ofertada em cada Empreendimento? Como?

Sim, através de treinamentos constantes, tanto da equipe, quanto do produto.

Qual a sua opinião sobre a oferta da Personalização aos clientes da Empresa?

Certamente, como um agregador do produto.

Tendo em vista a sua participação ao processo, qual a melhoria que você sugere?

Fornecimento prévio de uma estimativa de preços.

Entrevistado: Coordenadora da Assistência Técnica e Relacionamento com o Cliente.

Qual a função do seu departamento na Construtora?

Coordenadora de Relacionamento e Comunicação com o Cliente.

Em que momento o departamento de assistência técnica e relacionamento com o cliente participa do processo de personalização dau? Qual a sua interface?

O time do Relacionamento participa sempre no ativo com clientes que não retornaram com projetos assinados dentro do cronograma estipulado e envio dos mesmos via portador e Correios.

Existe também interface quando os clientes são antes da vistoria de entrega da unidade, chamados para uma visita do imóvel com a arquiteta de personalização. Para tanto, o Departamento de Relacionamento com o Cliente envia a comunicação para cada cliente e monta uma agenda em dias e horários pré-determinados para que a Arquiteta de Personalização atenda cada um.

Há diferença na vistoria das unidades personalizadas em relação à uma unidade sem alteração?

Sim, pois na vistoria de unidades personalizadas ressaltamos os ambientes personalizados e sentimos inclusive, deslumbramento dos clientes ao verem os acabamentos instalados.

A personalização possui papel fundamental além de todo o atendimento, na satisfação dos nossos clientes.

Há muita incidência de solicitações de assistência técnica devido à Personalização nas unidades?

Os registros são mínimos.

Para os poucos que temos, os clientes mencionam que pagaram pelo acabamento Prime e exigem na própria solicitação a perfeição dos acabamentos.

Sempre retornamos e damos a atenção necessária em casos assim.

O Departamento de Personalização é avaliado pelo cliente pós recebimento das chaves?

Sim, pois de acordo com procedimento que atende aos requisitos de qualidade do PBPQ-H, aplicamos pesquisas para cada cliente que recebe suas chaves e um dos pontos avaliados é a personalização acerca do atendimento, explicações técnicas e acabamentos.

Como são passados os feedbacks dos clientes pós obra para o Departamento de Personalização?

Através de reuniões gerenciais periódicas com a apresentação de gráficos.

Assuntos mais urgentes são antecipados e rapidamente respondidos via email, visto ser grande a interface e sinergia entre o Departamento de Relacionamento com Clientes e Personalização.

Tendo em vista a sua participação ao processo, qual a melhoria que você sugere?

Maior informatização de todos os processos e que façam parte de um CRM.

Trata-se de questão em estudos e que demanda investimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Douglas Queiroz. ***Flexibilidade, variabilidade e participação do cliente em projetos residenciais multifamiliares: conceitos e formas de aplicação em incorporações.*** Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1977. 260p.

BRANDÃO, Douglas Queiroz. HEINECK, Luiz F. Mahlmann. ***Estratégias de flexibilização de projetos residenciais iniciadas na década de 1990 no Brasil: tão somente um recurso mercadológico.*** Ambiente construído, Porto Alegre, v.7, n.4, p. 71-87, out/dez. 2007. ISSN. 1678-8621.

BRANDÃO, Douglas Queiroz. ***Diversidade e potencial de flexibilidade de arranjos espaciais de apartamentos: uma análise do produto imobiliário brasileiro.*** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CAMARGO, M. I. ***Fidelidade ao conceito.*** Construção São Paulo, São Paulo: Pini, n. 2404, p. 6-8, mar. 1994.

CAMPANHOLO, José Luiz. ***Construção personalizada: uma realidade do mercado.*** Técnica, n.41, p.63-66, jul./ago. 1999.

CARVALHO, M. S.; FENSTERSEIFER, J. E. ***Discussão sobre o conceito de flexibilidade na manufatura aplicado ao sub-setor de edificações da indústria da construção civil.*** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 1996, Piracicaba.

CORRÊA, H.; SLACK, N. ***Flexibilidade estratégica na manufatura: incertezas e variabilidade de saídas.*** Revista de Administração, v. 29. n.1, 1994.

FALCONI, Tássia Modesto Azevedo. ***Personalização de projetos e obras em construtora de edificações residenciais: estudo de caso.*** Dissertação

apresentada ao programa de Pós Graduação em Engenharia Ambiental, da Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, 2013.

FRUTOS, J. D. ***Desenvolvimento de um sistema de informação para a interação ágil entre clientes e empresas incorporadoras e construtoras de condomínios residenciais***. 2000. 152 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

HERBERT, G. ***Designing for human behavior: some performance guidelines for the design and evaluation of environmental spaces in the dwelling***. In: LICHFIELD, Nathaniel. *New trends in urban planning*. Dan Soen (Ed.). Oxford: Pergamon, 1979. p. 198-216.

IMAI, M. Kaizen. ***A estratégia para o sucesso competitivo***. 6. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2005.

KOTLER, Philip. ***Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITÃO, E. S.; OLIVEIRA, J. I. R. ***Analizando a formulação da estratégia de produção de pequenas e micro empresas de construção***. Porto Alegre: UFRGS, 1995. Trabalho acadêmico da disciplina Estratégia de Produção, Programa de Pós Graduação em Administração.

LOPES, Larisse Nath. ***Estudo de procedimentos de personalização em unidades em empreendimentos residenciais de alto padrão de construtoras e incorporadoras na cidade de São Paulo***. Monografia apresentada à Escola Politécnica para obtenção do título de Especialista em Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios (MBA). São Paulo. 2009.

MOSCHEN, Patricia Del Corno. ***Uma metodologia para personalização de unidades habitacionais em empreendimentos imobiliários multifamiliares***. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003.

OLIVEIRA N. H. C. ***A satisfação do cliente – um enfoque mercadológico para empresas de construção civil. 1998.*** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1998.

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

WEINSCHENCK, J. H. – **Estudo de flexibilidade como mecanismo para a personalização de casas pré-fabricadas** – UFSC. 2012

WERNA, E. ***The concomitant evolution and stagnation of the Brazilian building industry.*** Construction Management and Economics, v. 11, p. 194-202, 1993.